

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MODÉLISATION DU PROCESSUS D'INNOVATION DANS QUATRE TPE
FRANÇAISES AGROALIMENTAIRES À MONTRÉAL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA – RECHERCHE)

PAR
THOMAS DAGUENEL

AOÛT 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT-PROPOS

Avant d'entrer dans le vif de ma recherche, je tiens à expliquer les choix des phénomènes, des cibles et du secteur qui sont entrés dans la composition de mon sujet d'étude afin de montrer à quel point ce mémoire représente un aboutissement personnel.

Tout d'abord, j'ai décidé de m'intéresser au phénomène et au processus de l'innovation, ils me semblent être des atouts primordiaux en termes de croissance économique dans le contexte actuel de crise financière par leur capacité à créer un avantage compétitif. De plus, l'achèvement de mon cursus universitaire aboutira à mon entrée sur le marché du travail où j'ai en vue de développer ma propre entreprise. Ainsi, le sujet de ma recherche a pour but de me fournir des bases qui me seront nécessaires dans ma démarche de création d'entreprise. En effet, mon mémoire s'apparente à un guide d'implantation du processus cyclique d'innovation dans les organisations. Toutefois, bien qu'issu d'un besoin personnel, mon travail de recherche est articulé de manière à être applicable à toute personne désireuse de saisir ce phénomène, les étapes qui le constituent et les principes à mettre en œuvre afin d'augmenter les chances de succès lors de sa mise en œuvre.

Par ailleurs, il me fallait déterminer une cible et un secteur industriel afin de mettre en pratique un certain nombre de principes de l'innovation issus des ouvrages sur le sujet, dans le but de valider leur applicabilité à toute entreprise. Spécialisé en gestion internationale dans le cadre du MBA Recherche à l'ESG UQAM, le choix de mon sujet de recherche se devait d'impliquer la rencontre commerciale de deux pays. Français immigré au Québec depuis 2007, je compose avec les cultures française et québécoise au quotidien. Je souhaitais donc m'intéresser aux entreprises françaises implantées au Québec qui, comme moi, doivent s'adapter à un contexte culturel différent de leur pays d'origine afin de prospérer économiquement et de tirer un maximum d'avantages de l'aventure québécoise.

Enfin, en ce qui concerne le choix du secteur, je souhaitais que l'activité des entreprises étudiées vienne renforcer l'identité de mon projet. La gastronomie française bénéficiant d'une excellente réputation au niveau mondial, le secteur agroalimentaire me semblait un choix pertinent. De plus, il offre, à mon sens, des opportunités passionnantes lorsqu'il est combiné à l'innovation.

Ainsi, ce mémoire est pour moi l'accomplissement de deux années d'études et la récompense de lourds efforts d'analyse et de synthèse. C'est un projet que je n'aurais pu réaliser sans la participation d'un certain nombre de personnes. Je souhaiterais donc adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce document.

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche M. Robert H. Desmarreau, professeur de stratégie à l'UQAM et directeur du programme MBA pour cadres, pour son soutien et son encadrement qui m'ont permis de mener à bien mon projet de mémoire.

Je souhaiterais également remercier M. Thierry Andrieu et M. Julien Reignier, propriétaires du *Point G* ; M. Nicolas Henry, propriétaire du *Kouign Amann* ; M. Philippe Brault, propriétaire des *Bistros Justine* et M. Jean-Baptiste Marchand, copropriétaire de *La Fabrique*, pour avoir accepté de répondre à mes questions avec amabilité. Leur collaboration, leurs interventions éclairées et les informations qui m'ont été communiquées ont été d'une importance cruciale dans la réalisation de mon mémoire.

Enfin, j'adresse mes remerciements à mes proches pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de mon projet de mémoire et plus généralement tout au long de mon cursus.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	ii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I.....	4
LA CONSTRUCTION D'UN MODÈLE DU PROCESSUS D'INNOVATION ISSU DE LA LITTÉRATURE	4
1.1 Une nouvelle vision des organisations	4
1.1.1 La complexité	4
1.1.2 Le tremplin de la complexité	7
1.1.3 L'organisation complexe	8
1.2 Une nouvelle vision de l'innovation pour une organisation complexe	10
1.2.1 Comprendre l'innovation	11
1.2.2 Adopter l'innovation « ouverte »	14
1.2.3 Un modèle d'affaires basé sur les principes de l'innovation ouverte	19
1.3 Le design d'un modèle d'affaires propice à l'innovation	22
1.3.1 Le croquis du modèle d'innovation.....	22
1.3.2 Les éléments facilitant le processus d'innovation.....	26
1.3.3 La nature des idées émergentes déterminant l'ampleur de l'innovation	29
1.3.4 L'idéation ou la conversion de l'invention en innovation.....	30
1.3.5 La gouvernance des modèles d'affaires ouverts	39
1.3.6 Les principes du développement de l'innovation.....	43
1.3.7 La diffusion de l'innovation	47
1.3.8 Le suivi et la pérennité de l'innovation.....	49
1.4 Thèmes et principes issus de la littérature sur la complexité et l'innovation.....	51
1.5 Les liens entre les concepts menant à l'élaboration d'un modèle intégrateur.....	54

1.5.1	L'ouverture de la pensée et du modèle	54
1.5.2	L'émergence des inventions	55
1.5.3	L'idéation d'une opportunité d'affaires et l'attraction des talents	55
1.5.4	La gouvernance pour l'innovation	56
1.5.5	Le développement de l'innovation	57
1.5.6	La diffusion de l'innovation	57
1.5.7	La pérennité de l'innovation	58
1.6	Proposition d'un modèle intégrateur du cycle d'innovation « ouverte »	59
1.6.1	Présentation du modèle intégrateur	59
1.6.2	Consignes de lecture et variables associées aux étapes du cycle d'innovation	60
1.6.3	Hypothèses, limites, objectifs de recherche et apports scientifiques	62
CHAPITRE II		63
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE		63
2.1	Introduction de la démarche de recherche	63
2.2	Le choix du corpus	64
2.3	La récolte des données	66
2.4	Présentation des données à recueillir	67
2.5	L'analyse des données	68
2.6	Les étapes et conclusions de recherche	69
CHAPITRE III		71
ANALYSE DE CONTENU		71
3.1	Présentation des sujets de recherche	71
3.1.1	Entreprise « 1 », la Pâtisserie fine : des produits aux saveurs étonnantes	71
3.1.2	Entreprise «2», la Pâtisserie néo-traditionnelle : une production <i>de visu</i>	72
3.1.3	Entreprise «3», le Bistro parisien : la gastronomie conviviale	72
3.1.4	Entreprise «4», le Restaurant expérience : une production <i>de visu</i> pour des saveurs originales	73
3.2	L'analyse du contenu des entretiens semi-directifs	74
3.2.1	Les catégories d'analyse	74
3.2.2	Les idées nouvelles	75
3.2.3	Les éléments qui constituent une offre innovante	77

3.2.4	Le rôle des dirigeants et des employés	80
3.2.5	Le processus et les méthodes d'adaptation de l'offre	83
3.2.6	La communication sur l'offre	86
3.3	Conclusion	89
CHAPITRE IV.....		90
VALIDATION ET ADAPTATION DU MODÈLE INTÉGRATEUR.....		90
4.1	Discussion sur la recherche.....	90
4.1.1	Test du modèle intégrateur	90
4.1.2	Présentation du modèle adapté aux quatre TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec.....	99
4.2	Conclusion	102
CONCLUSION.....		104
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE.....		108
ANNEXES.....		117

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Représentation du phénomène de complexité : enchevêtrement de boucles rétroactives.....	6
Figure 1.2 L'adaptation de l'organisation à la complexité.....	10
Figure 1.3 Représentation des composantes de l'innovation.....	14
Figure 1.4 Provenance, acheminement et conversion des inventions en innovation selon un système ouvert.	18
Figure 1.5 Système "fermé" Vs. Système "ouvert".....	21
Figure 1.6 Processus d'innovation inspiré de la méthode Stage-Gate de Cooper (2001) revue par Midgley (2009).	25
Figure 1.7 Balance de la prise de risque.	46
Figure 1.8 Évolution des pôles d'innovation inspirée de Andonian, Loos et Pires (2009). ...	50
Figure 1.9 Modèle intégrateur du cycle de l'innovation ouverte.....	59
Figure 2.1 Étapes de recherche.	70
Figure 4.1 Modèle personnalisé du cycle de l'innovation ouverte des TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec.....	102

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Principes issus de la littérature sur la complexité et l'innovation.....	52
Tableau 1.2 Variables associées aux étapes du cycle d'innovation.....	61
Tableau 3.1 Catégorisation des thèmes issus des entretiens semi-directifs.	75
Tableau 3.2 Interprétations sur le thème des idées nouvelles.	76
Tableau 3.3 Interprétations sur le thème des éléments qui constituent une offre innovante..	78
Tableau 3.4 Éléments agissant sur la cohérence des innovations des sujets d'étude.	80
Tableau 3.5 Interprétations sur le thème du rôle des dirigeants et des employés	81
Tableau 3.6 Interprétations sur le thème du processus et méthodes d'adaptation de l'offre...	83
Tableau 3.7 Interprétations sur le thème de la communication sur l'offre	86
Tableau 4.1 Comparaison des principes issus de la littérature sur la complexité et l'innovation, en lien avec les interprétations des entretiens semi-directifs.	91
Tableau 4.2 Composantes du modèle adapté.	100

RÉSUMÉ

Face au contexte socio-économique actuel, les firmes sont amenées à se créer des avantages compétitifs afin de survivre et de croître. Le développement d'innovations est une réponse à cette problématique. Le mémoire qui suit est une étude exploratoire sur les processus de développement de l'innovation sur la base d'un système ouvert. Ainsi, nous cherchons à déterminer s'il existe un modèle pratique et générique du processus d'innovation des entreprises en interaction avec leur environnement. L'enjeu est ici de proposer aux dirigeants de firmes un outil qui crée de la valeur aussi bien pour eux-mêmes que pour les clients et les employés. Afin de répondre à cette problématique, nous nous fixons trois objectifs de recherche : (1) développer un modèle issu de la littérature sur la complexité de l'innovation, (2) tester sur le terrain la représentation théorique et (3) adapter, s'il y a lieu, ledit modèle en fonction des spécificités propres au terrain.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons articulé notre mémoire en deux phases. Premièrement, nous présentons une revue de littérature portant sur la complexité, les changements environnementaux et l'innovation. Par association d'idées, nous avons identifié et relié les concepts en principes fondateurs afin d'élaborer un modèle intégrateur. Deuxièmement, nous testons le modèle intégrateur générique à l'aide d'un échantillon ciblé d'entreprises. Nous comparons ainsi la théorie et la pratique et proposons une version du modèle, adaptée au terrain. Les données que nous étudions sont acquises par entretiens semi-directifs auprès de TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec.

Les résultats de notre étude exploratoire satisfont nos trois objectifs initiaux. En effet, lors de la première phase de recherche, nous sommes capables de proposer une simulation théorique du processus d'innovation ouverte selon un cycle, fondée sur dix-sept principes issus de la littérature. Durant la seconde phase de notre étude, nous analysons les données de notre échantillon et les comparons avec la théorie. Nous validons sur le terrain quatorze des principes théoriques, en infirmons trois et découvrons quatre spécificités liées aux TPE étudiées. Nous pouvons alors conclure que le modèle intégrateur initial est un patron viable du processus cyclique d'innovation. Nous proposons une représentation adaptée aux principes théoriques confirmés et infirmés, spécifique aux sujets étudiés et basée sur le patron du cycle d'innovation.

Au bout de la démarche, notre mémoire offre les outils nécessaires à la personnalisation du patron « caméléon » du processus d'innovation. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'assurer l'universalité du patron et recommandons aux dirigeants de s'approprier le modèle suivant notre méthodologie et ainsi, de personnaliser leur processus d'innovation de la même manière que nous avons pu le faire pour les quatre TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec.

Mots clés : Innovation, Système ouvert, Modèle générique, Patron, Processus, Cycle, TPE, Secteur agroalimentaire.

INTRODUCTION

A l'heure de la mondialisation et en ce temps de crise financière, le dynamisme et la capacité des entreprises à se démarquer du marché et à se créer des avantages compétitifs sont primordiaux afin d'assurer leur survie et celle de l'économie. L'innovation est un levier économique important par sa capacité à créer de la valeur : l'invention, une fois commercialisée, représente un avantage compétitif pour la firme l'ayant développée. Ainsi, dans un environnement en mutation, les entreprises doivent mettre toutes les chances de leur côté en investissant dans un modèle d'affaires¹ favorisant l'innovation (Morand et Manceau, 2009).

L'innovation revêt aujourd'hui un nouveau visage. En effet, la complexité du marché implique une vision plus large de l'innovation : on ne doit plus restreindre l'innovation à l'émergence d'une nouvelle technologie, mais à l'ensemble des processus de commercialisation d'idées aussi originales soient-elles en collaboration avec l'ensemble du marché. Ainsi, l'intérêt pour l'innovation prend de plus en plus d'ampleur. La littérature de gestion émergente des années 2000 y consacre une grande importance. Nombre d'auteurs tels que Christensen (2003), Midgley (2009) ou Chesbrough (2003) définissent l'innovation, ses principes et les méthodes permettant de la développer. Il y a donc un réel effort de la part des chercheurs à déterminer des méthodes de mise en œuvre de processus d'innovation destinées aux dirigeants et aux entrepreneurs.

Toutefois, existe-t-il réellement une méthode pour innover? Peut-on objectivement dire qu'il existe un processus d'innovation? Comment peut-on déterminer un modèle générique des processus d'innovation? Ce qui fonctionne pour une entreprise peut-il fonctionner pour une autre? Les conseils issus de recherches et d'études ne sont-ils pas seulement théoriques? Sont-ils véritablement applicables en pratique?

¹ Le modèle d'affaires correspond à la logique derrière l'agencement d'une organisation, qui permet de créer, capturer et livrer de la valeur. (Osterwalder et Pigneur, 2010)

Ce mémoire cherche à apporter une réponse à ces questions. En effet, nous avons ici pour objectif de déterminer s'il existe un modèle générique intégrant les processus stratégiques de création de l'innovation. Pour cela, nous chercherons dans un premier temps à déterminer un modèle intégrateur issu de la littérature. Puis, dans un deuxième temps, nous testerons sa validité et son adaptabilité sur le terrain.

La conception du modèle intégrateur se fera par l'étude et le croisement des données issues de la littérature dédiée à ce sujet. La validation du modèle que nous aurons déterminé se fera par sa comparaison avec les pratiques de quatre TPE (Très Petites Entreprises) françaises innovantes du secteur agroalimentaire implantées au Québec. Les pratiques de ces entreprises seront déterminées lors d'entretiens et les résultats seront analysés afin, d'une part, de valider le modèle générique et d'autre part, de déterminer quelles en sont les limites en faisant ressortir les spécificités des pratiques des entreprises étudiées. Au vu de ces spécificités, nous serons en mesure de déterminer un modèle propre à ces entreprises et au secteur dans lequel elles opèrent. De plus, nous pourrons apporter des recommandations aux entrepreneurs qui souhaitent utiliser un modèle d'affaires actuel basé sur les principes de l'innovation.

Le chapitre premier de ce mémoire sera consacré à la littérature. Nous nous intéresserons, dans un premier volet, à la littérature dédiée à la complexité organisationnelle (1.1) et dans un deuxième volet, à celle portant sur l'innovation (1.2 et 1.3), avant de déterminer une synthèse des idées et des principes que nous avons pu en extraire (1.4). Enfin, nous étudierons les liens entre les concepts (1.5) avant de proposer un modèle intégrateur générique (1.6).

Dans le deuxième chapitre, nous nous attacherons aux éléments de la méthodologie adoptée. Nous présenterons la démarche (2.1), le choix du corpus (2.2), la technique de récolte des données (2.3), les données à recueillir (2.4), la méthode d'analyse des données (2.5) et pour finir, les étapes et les hypothèses de recherche (2.6).

Le chapitre trois aura pour but de présenter les entreprises (3.1) puis les éléments de l'offre et du modèle d'affaires de l'échantillon (3.2).

Le quatrième et dernier chapitre sera consacré à la validation du modèle initial et à la construction d'un modèle révisé. Nous comparons dans un premier temps les données issues du terrain avec la théorie (4.1.1), puis dans un deuxième temps, nous déterminerons les spécificités du secteur étudié et proposons sa représentation (4.1.2) avant de finalement conclure et valider nos hypothèses (4.2).

Un chapitre de conclusion dans lequel nous reviendrons sur la problématique, les réponses aux hypothèses et les recommandations viendra enfin clore ce mémoire.

CHAPITRE I

LA MODÉLISATION DU PROCESSUS D'INNOVATION ISSU DE LA LITTÉRATURE

1.1 Une nouvelle vision des organisations

Avant de définir l'innovation et les processus qui en sont issus, il est important d'observer dans quel type de contexte les organisations évoluent actuellement. Pour cela, nous nous intéressons aux phénomènes liés à la croissance des organisations et donnons une nouvelle vision de ces dernières.

1.1.1 La complexité

Tout d'abord, attardons nous sur le concept de la complexité. Ce concept universel s'applique à tout notre environnement, aussi vaste soit-il. Il convient dès lors de composer avec cette complexité. En comprenant ses principes, nous serons à même de les appliquer – dans les sections suivantes – aux organisations.

En premier lieu, nous faisons la différence entre ce qui est simple, compliqué et complexe. Ce qui est simple ou ce qui est compliqué peut être maîtrisé car issu d'un univers ordonné, pas ce qui est complexe. En effet, ce qui est compliqué peut être simplifié et compris, tel le mécanisme d'une montre basé sur des relations de « cause à effet ». Ce qui est complexe en revanche, prend en compte une multitude d'interactions ayant des effets rétroactifs (univers désordonné) tels que les phénomènes météorologiques. Cette multitude d'inter-réactions n'est pas simplifiable et est le résultat du hasard. (Morin, 2005 ; Snowden et Boone, 2007).

Est complexe ce qui ne peut se résumer en un maître mot, ce qui ne peut se ramener à une loi, ce qui ne peut se réduire à une idée simple. [...] (C'est) un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés. (Morin, 2005)

La complexité est un processus où différents domaines interfèrent les uns avec les autres [...]. (Oliveira Martins, 2005)

Ainsi, la complexité ne peut être maîtrisée avec un mode de pensée simple. Seule l'acceptation de la complexité elle-même (ou de la pensée complexe) offre des pistes menant à sa compréhension par l'émergence de motifs (*patterns*) (Snowden et Boone, 2007).

La pensée simple résout les problèmes simples sans problèmes de pensée. La pensée complexe ne résout pas d'elle-même les problèmes, mais elle constitue une aide à la stratégie qui peut les résoudre. (Morin, 2005)

Dans son ouvrage *Introduction à la pensée complexe* (2005), Edgar Morin propose trois principes permettant de penser la complexité :

1. La dialogique.
2. La récursion organisationnelle.
3. Le principe hologrammatique.

La dialogique correspond au regroupement de processus inverses ou d'idées contradictoires inséparables et même nécessaires à la compréhension de certains phénomènes. Ainsi, pour maîtriser, par exemple, un principe complexe tel que la culture sur brûlis (qui correspond à l'action de brûler des terrains afin de les rendre plus fertiles), il faudra joindre deux opposés nécessaires l'un à l'autre : la destruction et la création.

La complexité est la dialogique ordre/désordre/organisation. (Morin, 2005)

Le principe de récursion organisationnelle vient de la production par le produit : un cercle vertueux de création. Prenons le cas de la reproduction ; ce phénomène complexe est concevable si l'on y applique ce principe. Ainsi, l'homme en se reproduisant crée d'autres hommes et ainsi de suite. Dans le cas des tourbillons, c'est le mouvement en spirale qui est auto-producteur.

Enfin, Morin se penche sur le principe hologrammatique. Ce principe implique la présence des parties dans le « tout » et du « tout » dans les parties. Il peut être illustré par l'exemple de l'individu dans la société qu'il constitue (partie dans le « tout ») et qui le constitue par influence réciproque (le « tout » dans la partie).

Pour conclure, on peut dire que le concept de complexité implique la nécessité de composer avec elle en y appliquant trois principes (dialogique, récursion organisationnelle et principe hologrammatique). Nous proposons ci-après une représentation très épurée du phénomène de complexité en insistant sur la présence de boucles inter-rétroactives et auxquelles nous pouvons appliquer les principes développés précédemment. Les flèches représentent des interactions et sont de couleurs différentes (bleues et rouges) pour refléter leur nature distincte. Ainsi, l'acceptation de la complexité et de ses principes se rapproche de la compréhension et de la maîtrise de notre environnement.

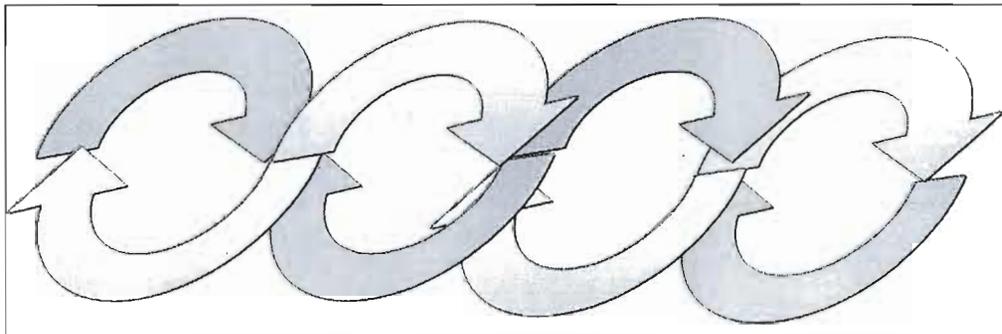


Figure 1.1 Représentation du phénomène de complexité : enchevêtrement de boucles rétroactives.

1.1.2 Le tremplin de la complexité

Maintenant que nous avons défini le concept de complexité, il est intéressant de voir l'impact qu'il peut avoir sur la connaissance. Ainsi, elle deviendra un tremplin reliant les principes de la complexité aux organisations – complexes - et plus précisément aux entreprises innovantes (1.2 et 1.3).

En effet, face à la complexité, plusieurs questions émergent. Jusqu'à quel point sommes-nous capables de comprendre les phénomènes complexes? Où se situent les limites de notre connaissance? Comment pouvons-nous les dépasser?

Dans les entrevues thématiques avec Samuel Thomas (2007), Edgar Morin annonce : "Nous ne savons pas ce qui se passe, mais c'est cela qui se passe...". Telle est donc l'incapacité de maîtriser la complexité.

Il y a comme une barrière infranchissable à l'achèvement de la connaissance. Mais on peut y voir aussi une incitation au dépassement de la connaissance [...]. (Morin, 2005)

Ce que Morin explique ici, c'est que l'intérêt pour l'esprit humain n'est pas de rejeter ou de simplifier les phénomènes complexes, mais contraire, de repousser ses limites au maximum en acceptant qu'il y ait une multitude de variables non-maîtrisables. Ainsi, il est conseillé de composer avec la complexité afin de s'élever intellectuellement.

De plus, il ajoute : "Toute connaissance acquise sur la connaissance devient un moyen de connaissance éclairant la connaissance qui a permis de l'acquérir [...] (et) devient ainsi collaborante." (Morin, 2005).

Il y a réciprocité de la connaissance sur la connaissance permettant de la faire grandir. Ce phénomène de réciprocité est présenté dans le cadre de la complexité contemporaine. Il est aussi présent dans l'ouvrage de Tocqueville (1981) sous la forme de phénomène social que permet la liberté de la démocratie américaine.

Les sentiments et les idées ne se renouvellent, le cœur ne se grandit et l'esprit humain ne se développe que par l'action réciproque des hommes les uns sur les autres. (Tocqueville, 1981)

Ainsi, nous pourrions conclure en disant que l'art de composer avec la complexité est atteignable par l'acceptation de certains principes (1.1.1) ainsi que par la volonté des hommes de partager leur connaissance afin de l'augmenter de manière réciproque.

1.1.3 L'organisation complexe

Comme nous avons pu voir dans les sections précédentes la complexité touche tout notre environnement et il convient de composer avec en acceptant ses principes ainsi que le phénomène de réciprocity. Nous allons donc maintenant étudier l'impact de la complexité dans un domaine spécifique. En effet, il est intéressant de se pencher sur l'état des connaissances dans les organisations évoluant dans un environnement complexe. Pour cela, nous définirons l'organisation complexe et les phénomènes qui s'y rattachent.

Edgar Morin explique que l'organisation (le "tout") est plus et moins que la somme de ses parties. Plus, car, telles les molécules se combinant pour former une nouvelle entité, le regroupement mène à un autre stade. Moins, car l'association peut avoir une action rétroactive sur les parties, comme dans le cas d'organisations sociales qui réprimandent plus qu'elles ne donnent de liberté (Entrevue en ligne, 2007).

On peut aussi prendre l'exemple donné dans son ouvrage *Introduction à la pensée complexe* (2005) de la tapisserie. La tapisserie peut, en effet, avoir plus de vertus que le fil qui la compose seul et vice versa. Ce principe, selon lequel le tout est plus que la somme des parties qui le composent, s'appelle l'holisme, ou principe holistique (Smuts, 1926). Ainsi, on comprend que l'organisation devient une nouvelle "partie" à part entière, unique. Elle suit donc le principe hologrammatique exposé précédemment (1.1.1). On comprend donc que l'organisation est complexe.

En suivant le principe hologrammatique de la complexité et en l'appliquant à l'organisation, on peut la concevoir comme une société en miniature, formée de trois composantes interagissant entre elles ainsi qu'avec leur environnement de manière complexe. La première composante est la structure, qui correspond à l'aspect physique, stratégique et politique de l'organisation (ex. objectifs, actifs, règles, etc.). La seconde est la culture, qui englobe les aspects normatifs et affectifs qui conditionnent les comportements en interne comme en

externe (ex. les idéologies, les symboles, les coutumes, etc.). Enfin, la troisième composante correspond aux individus de l'organisation. C'est trois composantes distinctes de l'organisation sont complexe car elles s'influencent mutuellement et sont à la fois des produits et des producteurs de leur environnement. (Allaire et Firsirotu, 2004)

Par ailleurs, cette organisation complexe, tout comme un organisme vivant, lutte contre le désordre et la destruction en se régénérant. Pour cela, elle doit effectuer des échanges entre l'intérieur et l'extérieur. Pour survivre elle doit aussi se nourrir d'autres organisations afin de subvenir à ses besoins. C'est le phénomène d'auto-organisation. (Morgan, 1999)

L'organisation rentre ainsi dans un processus d'interactions complexes avec son environnement afin de survivre. Il y a des échanges entre l'interne et l'externe afin de la faire croître. Ce phénomène d'auto-organisation est donc similaire d'une part à la réciprocité de la connaissance humaine (par sa bidirectionnalité) et d'autre part à la loi de « variété requise » (par sa complexité). Cette loi stipule que pour composer avec un environnement varié et donc complexe, l'organisation doit faire preuve d'au moins autant de variété et de complexité (Ashby, 1958). Au final, ce processus complexe d'échanges bidirectionnels entre l'organisation et son environnement correspond à ce qu'on appelle un système « ouvert », soit un modèle ou un ensemble cohérent d'éléments et de procédés qui interagissent avec leur environnement extérieur. En fait, c'est en adoptant ce système que l'organisation survit et grandit. (Genelot, 2001)

En conclusion, nous pouvons dire que les organisations complexes évoluent dans un milieu où les interactions sont multiples et issues du hasard. Afin d'y survivre et de s'y développer, il convient qu'elles composent avec les principes de la complexité ainsi que la loi de variété requise et qu'elles fassent preuve de réciprocité telle que dans le cas de la connaissance. Pour cela, les organisations complexes doivent adopter un système « ouvert » favorisant les échanges bidirectionnels avec leur environnement. Sur la figure suivante (1.2), nous cherchons à représenter l'adaptation de l'organisation à la complexité. Nous présentons d'une part une organisation close dont le fonctionnement est autarcique et l'empêche donc de se greffer dans la complexité environnante (1) ; d'autre part, on observe une organisation qui

ouvre et qui en réponse à un environnement complexe, afin de s'y intégrer et d'y prospérer (2).

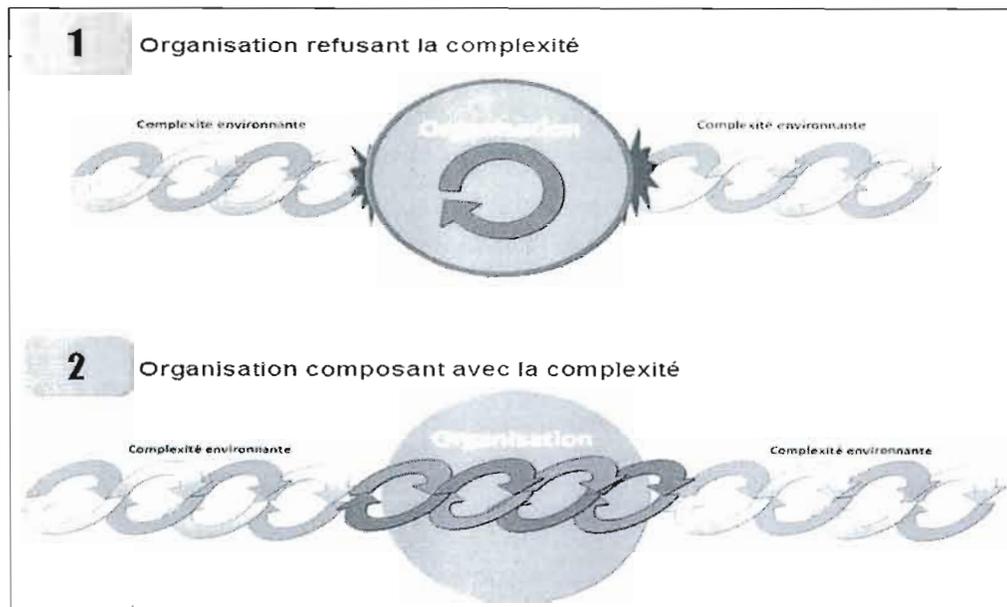


Figure 1.2 L'adaptation de l'organisation à la complexité.

1.2 Une nouvelle vision de l'innovation pour une organisation complexe

Nous avons pu voir que les organisations évoluent dans un environnement complexe auquel elles doivent s'ouvrir afin de survivre. Ainsi, après avoir défini l'organisation complexe et ses principes, attachons-nous désormais aux processus qui la composent. Parmi ces processus, on choisit de se pencher sur l'innovation car elle revêt depuis la fin du XXème siècle un nouvel aspect en adéquation avec les principes de l'organisation complexe. En effet, comprendre le concept d'innovation et considérer l'état actuel du contexte dans lequel évoluent les entreprises, permet de définir l'innovation contemporaine comme un processus complexe.

(Pour eux), l'innovation est le fruit d'un processus global dans lequel la Recherche & Développement n'est qu'un ingrédient parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe. [...] L'innovation est le fruit de processus multiples associant de nombreux facteurs fonctionnels et organisationnels.
(Morand et Manceau, 2009)

Nous allons donc dans les sections suivantes définir le concept d'innovation (1.2.1) puis nous en donnerons les principes en adéquation avec les organisations complexes et leur système ouvert (1.2.2). Enfin, nous ferons un récapitulatif de ce qu'implique cette nouvelle innovation pour les entreprises en comparant le système fermé et le système ouvert (1.2.3).

1.2.1 Comprendre l'innovation

Dans un premier temps, il faut comprendre que l'innovation est un concept trop souvent réduit à celui d'invention. En effet, la distinction entre ces deux concepts est très importante, l'innovation concerne les inventions, certes, mais si et seulement si elles sont destinées au marché (Baumol, 2002). Nous allons donc définir ce que peut être une invention et voir comment cette dernière peut être mise en marché et ainsi convertie en innovation.

Penchons-nous donc sur le concept d'invention. Bien souvent réduite à tort à une nouvelle technologie, l'invention, produit de la créativité, est un concept bien plus large qui correspond à la manière de déterminer de nouveaux liens entre certains éléments qui paraissaient alors dissociés (Bronowski, 1958). Dès lors, ce concept englobe toutes les idées permettant d'accomplir une tâche de manière inattendue.

On peut ainsi distinguer deux types d'innovation résultant de la nature de l'invention : l'innovation technologique et l'innovation d'usage. La première implique l'apparition d'une invention au sens de nouveauté technologique alors que la deuxième redéfinit la manière d'utiliser une offre grâce à l'émergence de nouveaux liens inattendus. Pour l'illustrer, nous pouvons prendre l'exemple des compotes à boire, ou comment redéfinir la consommation d'un produit en liant une méthode de consommation à un produit jusqu'alors impensables ou plutôt « impensés ». Notons que ces deux types d'innovation ne sont pas exclusifs et peuvent être combinés comme dans le cas de la Nintendo Wii Fit, mélangeant une nouvelle technologie avec une nouvelle application de l'offre (Morand et Manceau, 2009).

Revenons maintenant au concept même d'innovation qui correspond à l'exploitation commerciale d'une invention. Prenons par exemple l'Inde et la Chine. Ces deux pays

disposent aujourd'hui de pôles scientifiques très développés mais pas des ressources et infrastructures nécessaires à la commercialisation des nouvelles technologies. À l'opposé, les États-Unis, eux, perdent certes de leur suprématie en termes de recherches mais disposent d'une capacité à commercialiser les inventions, ce qui leur permet de maintenir leur position de leader sur le marché (Bhidé, 2009).

Ceci illustre bien le fait que la croissance économique liée à l'innovation est atteignable, non pas par l'acquisition excessive de connaissance, mais par l'acquisition d'actifs dédiés à son utilisation (Bhidé, 2009).

Ainsi, nous comprenons l'importance non seulement de l'invention mais aussi de son processus de commercialisation. En effet, pour convertir une invention en innovation, les organisations devront la rendre utilisable et pour cela elles devront se focaliser sur leur capacité à combiner un besoin pratique latent ou exprimé et un besoin esthétique permettant son adoption. L'innovation peut donc correspondre à de nouveaux procédés, services ou toute autre manière de communiquer avec le marché (Brown, 2008). Ce que l'on peut retenir ici, c'est que la conversion de l'invention en innovation est possible par le repérage des opportunités en termes de besoins du marché ainsi que par l'élaboration ou le remaniement d'un modèle d'affaires qui favorise la mise en marché d'une offre répondant au besoin.

Avant de nous intéresser aux modèles d'affaires, penchons-nous sur la façon de rendre une invention utilisable en la reliant à un besoin : la détection d'opportunités d'affaires. Nous définirons l'opportunité comme un moyen perçu pour générer de la valeur économique qui n'est pas et n'a jamais été exploité. De la même manière, nous pouvons définir la détection des opportunités comme un ou plusieurs processus cognitifs permettant aux individus d'identifier une opportunité. Ce traitement de l'information cognitive s'inscrit dans un schéma de type algorithmique selon des motifs (Baron, 2006 ; Vaghely et Julien, 2010). Ainsi, la création de motifs dans les changements contextuels menant à la détection d'opportunités (ou pas) est possible grâce à trois facteurs propres aux dirigeants d'organisations : la recherche, l'alerte et la connaissance. Premièrement, la recherche active d'information sur l'environnement de l'organisation est un facteur essentiel et spontané dans

le processus de détection. Deuxièmement, les dirigeants « en alerte » peuvent distinguer moins activement, des motifs de manière quasi-inconsciente. Enfin, le dernier facteur nécessaire à la découverte de liens entre des éléments environnants vient des connaissances et des expériences mêmes des dirigeants (Baron, 2006). Au final, cette méthode permet aux dirigeants de déterminer des liens passés inaperçus dans leur environnement et donc un besoin adapté à l'invention, et vice versa, par la création de motifs.

Il convient maintenant de comprendre comment la commercialisation d'une invention est rendue possible. Chesbrough (2003) s'appuie sur l'exemple de FedEx qui a utilisé Internet et proposé à ses clients un service de traçabilité en ligne des colis. Cette offre, alors inexistante, lui a permis de se créer un avantage compétitif car elle répondait à un besoin. Ainsi, le succès de leur innovation vient de la capacité de l'entreprise à intégrer une invention (Internet) en la reliant à un besoin du marché, d'une part et d'autre part, en remaniant son modèle d'affaires (Chesbrough, 2003). En effet, la commercialisation d'une invention et donc le concept même de l'innovation est rendu possible par le modèle d'affaires adopté par l'entreprise.

On considère en général l'innovation comme l'exploitation de nouvelles idées dans de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles économiques ou de nouvelles manières de travailler. (Morand et Manceau, 2009)

Pour conclure, nous avons pu voir ici que l'innovation est un concept bien plus large qu'il n'y paraît (pas seulement une nouveauté technologique) mais un processus organisationnel intégrant aussi bien l'invention et le besoin que la recherche d'opportunités et le développement d'un modèle d'affaires. De plus, sachant que l'organisation est la combinaison d'une structure d'une culture et d'individus, on comprend que l'innovation en tant que processus organisationnel ait un impact direct sur ces trois composantes (Allaire et Firsirotu, 2004). Ainsi, nous proposons le schéma suivant où la structure la culture et les individus de l'organisation innovante sont le fruit de la combinaison complexe des composantes clés de la Recherche (en vert) et du Développement (en rouge) c'est-à-dire à l'invention liée au besoin ainsi qu'à la recherche d'opportunité liée au développement d'un modèle d'affaires.

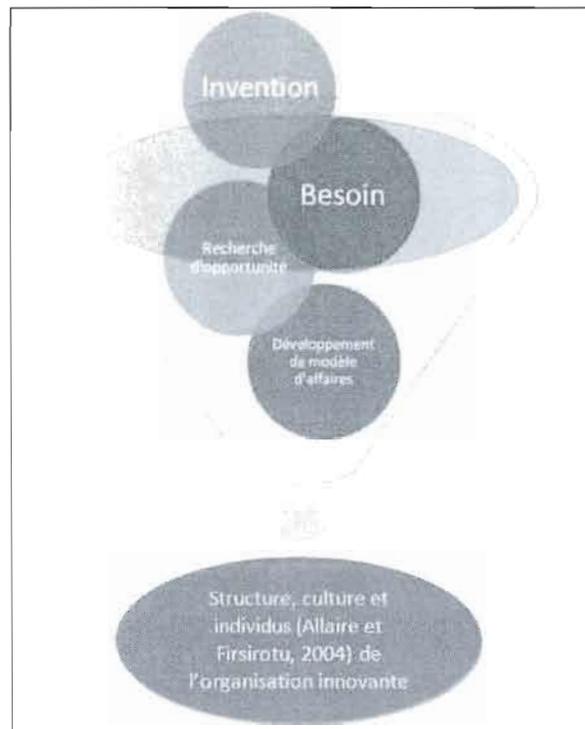


Figure 1.3 Représentation des composantes clés de l'organisation innovante.

1.2.2 Adopter l'innovation « ouverte »

Nous savons maintenant à quoi correspond l'innovation. Toutefois, comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce chapitre (1.1), le contexte dans lequel évolue l'organisation a un impact sur sa nature même. Ainsi, le but étant d'appliquer les principes de complexité et d'ouverture à l'innovation, nous nous penchons ici sur une vision contemporaine que Chesbrough (2003) appelle l'innovation « ouverte ».

Depuis les années 80, le monde des affaires a changé : les compétences (les « talents ») sont plus mobiles, les marchés des capitaux plus libres et la vie des produits plus courte (Chesbrough, 2003). C'est ce qu'évoque aussi l'ouvrage *Stratégies et moteurs de performances* (Allaire et Firsirotu, 2004), qui introduit le contexte dit de « loyauté

réciproque » et le contexte contemporain des « trois marchés » (marché des talents, marché des capitaux et marché des produits et services).

Intéressons nous dans un premier temps à celui dans lequel les entreprises évoluaient avant les années 80 : le contexte de loyauté réciproque. En effet, les entreprises disposaient alors d'employés stables qu'elles formaient afin de se créer un avantage compétitif qui leur permette d'assurer la suprématie d'un produit ou d'un service unique, dont les recettes étaient réinjectées dans l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 2004). Les capitaux et les compétences étaient donc très statiques, rendant l'environnement de l'entreprise (concurrents, fournisseurs, etc.) très restreint. Les entreprises qui recherchent le contrôle de la nouveauté et favorisent l'intégration verticale ainsi que la protection de leur savoir en opérant en quasi autarcie, dans un système restreint (voir les citations du tableau en 1.2.3) développent une innovation de type « fermée » (Chesbrough, 2003).

Ainsi donc, si dans le contexte de loyauté réciproque, le modèle d'innovation fermée est adéquat, il en va différemment dans celui des trois marchés. Nous pouvons alors dans un deuxième temps remarquer que les changements intervenus en termes de mouvement des trois marchés rendent les entreprises adoptant une innovation fermée, vulnérables : la propriété intellectuelle ne peut plus être retenue en interne car elle voyage dans un environnement dépassant les frontières des entreprises (Genelot, 2001).

L'avènement des technologies de l'information (TI) n'est pas étranger à ce changement de contexte. En effet, les progrès effectués par les TI actuelles permettent aujourd'hui à tout le monde de disposer d'informations aussi confidentielles soient-elles. Les licences et les brevets trouvent donc très vite leurs limites et les nouveautés technologiques peuvent être très vite copiées ou améliorées (Manyika, 2007 ; Thackara, 2009).

En résumé, nous sommes en mesure d'avancer que le mouvement des compétences et donc des connaissances rend complexe l'environnement actuel des organisations. Comme nous avons pu le voir dans la section précédente (1.1.3), dans un environnement complexe, l'organisation suit la loi de variété requise, adopte un système complexe et fait preuve de réciprocité. De plus, comme l'innovation est une composante de l'organisation telle le

principe hologrammatique de la complexité (Morin, 2005 ; Ashby, 1958), elle suit les mêmes règles : l'innovation est donc complexe et adopte la réciprocité. C'est ce qu'on appelle l'innovation « ouverte » (Chesbrough, 2003).

Nous pouvons aussi dire que puisque l'innovation est une invention liée à un besoin mais aussi une recherche d'opportunités liée au développement d'un modèle d'affaires, son ouverture aura un impact sur ses composantes en termes de complexité et de réciprocité. Ainsi, nous insistons ci-après sur les inventions, la détection des opportunités et le modèle d'affaires des organisations adoptant une innovation ouverte.

En ce qui concerne les inventions, sachant que les compétences et la propriété intellectuelle ne peuvent plus être retenues en interne mais qu'elles sont au contraire amenées à voyager entre les entreprises et le marché, la capacité d'une organisation à dégager de la valeur économique à partir de ce phénomène ne réside plus dans la détention d'une invention mais dans la commercialisation de n'importe quelle invention peu importe l'endroit d'où elle émerge (Brown, 2008 ; Bhidé, 2009 ; Estrin, 2009 et Varian, 2009). Ainsi l'invention peut aussi bien émerger en interne qu'en externe et pourra être par la suite développée au sein de l'organisation ou bien migrer chez un tiers ou une entreprise dérivée (Chesbrough et Garman, 2009). Cette dynamique s'associe à la pratique de la réciprocité vue précédemment (1.1.2).

Elle correspond aussi à celle de bidirectionnalité du savoir : « Ce double flux d'informations, du centre vers la périphérie et de la périphérie vers le centre, est absolument indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. » (Genelot, 2001)

En ce qui concerne la détection d'opportunités, nous avons vu en 1.2.1 que cette méthode était fondée sur une approche cognitiviste et donc issue de l'élaboration de motifs propres aux dirigeants. Pourtant, les mouvements dans les trois marchés impliquent une vision plus large, plus complexe, où une multitude d'individus interagissent. Les dirigeants ne sont donc plus seuls à agir dans le processus de reconnaissance de besoins liés aux inventions. En fait, il convient aujourd'hui de composer avec une approche constructiviste de cette méthode, à savoir une approche basée sur le partage de l'information, les essais et les erreurs (Vaghely et Julien, 2010). Ainsi, lors de la détection d'opportunités, nous allierons les trois facteurs

(recherche, alerte et connaissances) et en ajouterons un quatrième : la taille du réseau social des dirigeants (Baron, 2006). De la sorte, la détection des besoins qui s'applique à une invention mène à sa conversion et devient un effort commun des individus dans le but de créer de la valeur économique et des innovations au service de ce collectif. En mêlant le partage d'informations et la recherche d'application d'une invention de manière collective, on arrive au concept de co-création, correspondant à la création et à la commercialisation d'idées par un vaste réseau de talents et d'individus possédant de l'expertise complémentaire (Bughin, 2008).

Enfin, en ce qui concerne le modèle d'affaires de l'innovation ouverte, il faut comprendre que comme tout le reste de l'organisation, il sera complexe et devra favoriser les échanges entre l'interne et l'externe pour être ouvert.

Généralement parlant, les compagnies devraient profondément impliquer des perspectives externes dans leur processus d'innovation. Elles devraient avoir des méthodes bien définies d'interagir continuellement et régulièrement.
(Anthony *et al.*, 2008)

Prenons le cas d'Intel, fabricant de microprocesseurs. Ces derniers entrent dans une chaîne de valeurs dépassant les frontières de l'entreprise. Aussi, ce fabricant opte pour un modèle d'innovation ouverte dans la mesure où l'information nécessaire au développement de ses inventions dépend des partenaires qui utiliseront ses microprocesseurs. En concentrant son activité et en étant à l'écoute du marché, Intel s'est créé un modèle d'affaires favorisant les interactions (des informations et des procédés) et la co-création. Il devient alors un maillon essentiel dans son secteur en participant au développement rapide de l'industrie informatique (Anthony *et al.*, 2008).

En conclusion, nous pouvons dire que pour innover dans le contexte actuel et ainsi créer de la valeur, survivre et se développer il est préférable d'adopter une organisation favorisant l'innovation ouverte. Pour cela, les dirigeants doivent adopter un modèle d'affaires basé sur un système ouvert favorisant la co-création. Telle la physique quantique, le modèle d'affaires intégrant les processus de l'innovation ouverte joint et fait interagir en permanence

l'infiniment petit (dans notre cas, l'individu) et l'infiniment grand (mondialisation des compétences et des procédés) en agissant de manière positive pour tous les protagonistes.

Sur le schéma qui suit (figure 1.4), nous pouvons observer le mouvement et surtout le partage des inventions (externes en jaune et internes en orange), ainsi que la méthode de détection d'opportunités d'affaires qui mènent ou pas au développement d'un modèle d'affaires d'innovations ouvertes.

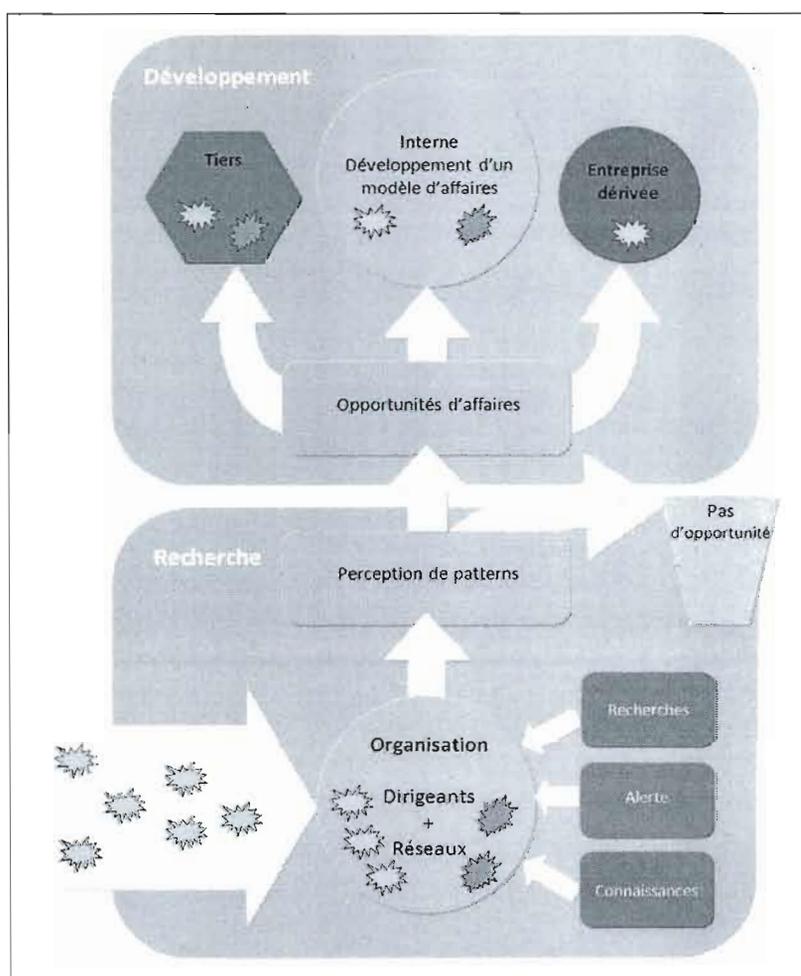


Figure 1.4 Provenance, acheminement et conversion des inventions en innovation selon un système ouvert.

1.2.3 Une organisation basée sur les principes de l'innovation ouverte

Afin de récapituler les principes de l'innovation ouverte et ce qu'ils impliquent au niveau du modèle d'affaires, nous nous proposons d'effectuer un regroupement mais surtout une comparaison des principes issus de la littérature sur les systèmes ouverts et les systèmes fermés.

Aussi, dans la première section (1.1) nous avons vu que les organisations évoluaient dans un milieu complexe et qu'afin de survivre elles devaient adopter un système ouvert favorisant les échanges entre l'interne et l'externe. Dans la section qui précède (1.2), nous sommes allés plus en détail en étudiant un processus de l'organisation, l'innovation. Sachant que cette dernière a un impact sur la structure, la culture et les individus de l'organisation, nous comprenons que l'innovation ouverte implique un système ouvert propre aux organisations complexes dans le contexte actuel des trois marchés. Nous entendons donc que l'innovation contemporaine est un processus systémique ouvert.

Le passage du système organisationnel fermé à celui ouvert a deux implications : un nouveau rapport à l'environnement et une nouvelle stratégie d'organisation. Ainsi, dans la figure suivante, afin de comparer les deux systèmes, nous faisons apparaître ces deux aspects. Le rapport à l'environnement est issu des principes des systèmes ouvert et fermé. La stratégie d'organisation est issue des principes des innovations ouverte et fermée. La confrontation des principes (colonne de gauche et de droite) permet de circonscrire les pistes à suivre par les dirigeants en termes de construction de système organisationnel.

Enfin, pour expliciter les propos recueillis dans la littérature, nous complétons la figure par deux schémas, l'un représentant le système fermé et l'autre, le système ouvert. Le premier représente par un point rouge l'organisation (O) dans son environnement (E). Sur cette représentation, l'organisation est close, intangible et son environnement restreint. De plus, on insiste sur l'idée de fermeture en montrant que chaque organisation dispose de son

environnement et ne se « mélange » pas avec les autres organisations et environnement : il n'y a pas de partage.

Le second schéma dépeint les organisations en rouge (O) comme des masses aux allures variables et aux contours perméables évoluant dans un environnement (E) commun et vaste. Ceci permet de montrer que les organisations sont adaptables, ouvertes au partage, entre elles et avec un environnement dépassant leur marché.

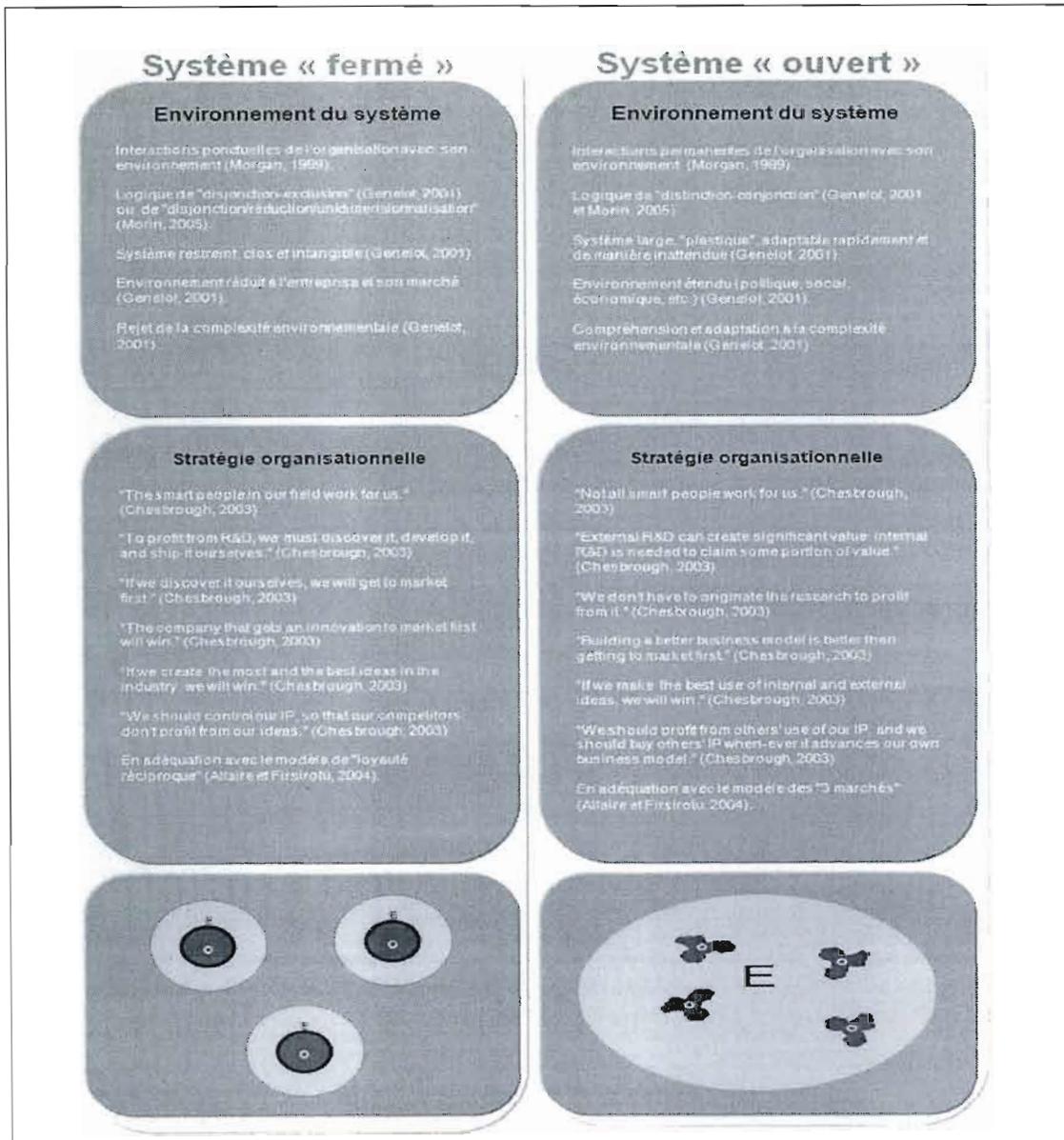


Figure 1.5 Système "fermé" Vs. Système "ouvert".

1.3 Le processus d'innovation

Nous avons pu voir dans les sections précédentes que le marché et les entreprises sont en proie à des changements en ce qui concerne leurs connaissances, leurs compétences et leurs procédés. En effet, la multitude d'interactions générées entre les organisations et leur environnement implique un réel besoin d'adopter une nouvelle approche du processus d'innovation. Cette approche correspond à la mise en place de procédés organisationnels propices aux interactions au sein de l'entreprise et avec le marché. Nous allons donc, dans la section qui suit, observer les spécificités du processus d'innovation et la manière dont il doit être articulé et alimenté.

1.3.1 Le croquis du processus d'innovation

Afin de comprendre ce qu'on peut appeler le processus d'innovation, il convient de se pencher sur les étapes qui le composent et les principes qui les fondent. En effet, pour qu'une entreprise réussisse à innover, il convient qu'elle adopte une approche systémique de l'innovation. Pour cela, il lui faut d'une part aligner son innovation sur sa stratégie et ses forces, et d'autre part, gérer la communication en interne auprès des employés et en externe auprès des consommateurs, actionnaires, fournisseurs, etc. (Midgley, 2009).

Dominique Genelot (2001) explicite le double aspect de l'innovation (invention et commercialisation) et ses implications en termes de modèles d'affaires (stratégie organisationnelle et gouvernance) :

Deux dispositions concourent à la réussite d'un processus d'innovation : la capacité à produire des idées nouvelles et la capacité à les transformer en succès. La première suppose de savoir créer un climat de mobilité mentale. La seconde tient à la variété et à la souplesse des méthodes de management.
(Genelot, 2001)

Ainsi, ce que l'on peut retenir de cela, c'est non seulement qu'il existe un processus de développement de l'innovation mais aussi qu'il intègre le modèle d'affaires adapté à une stratégie définie et la gouvernance optimisant ce modèle.

Ajoutons que l'innovation se planifie et qu'elle n'est pas un événement succinct. Elle ne fait pas partie de la Recherche et du Développement (R&D au sens classique) mais des procédures systémiques de l'entreprise, puisqu'il s'agit la plupart du temps d'appliquer des techniques classiques de résolution de problèmes des clients. En ce sens, l'innovation peut être planifiée et peut être considérée comme un processus étapiste.

La littérature propose différentes versions du processus d'innovation. Le modèle séquentiel (Tarondeau, 1994) et le modèle tourbillonnaire (Akrich, Callon et Latour, 1988) de ce processus, sont aujourd'hui des classiques. Tous deux supposent une succession de cinq étapes successives auxquelles il faut parfois revenir. Pour ainsi dire, ces modèles impliquent un mouvement perpétuel d'amont en aval et d'aval en amont des étapes d'innovation. Dans le modèle séquentiel, les étapes sont la découverte, l'élaboration du projet, le développement technique et la conception, l'introduction de l'innovation et la diffusion. Dans le modèle tourbillonnaire, les étapes sont la recherche fondamentale, la recherche appliquée, le prototype, la démonstration puis la diffusion.

Nous nous penchons sur un modèle plus contemporain du processus d'innovation, à savoir, la méthode « Stage-Gate » de Robert G. Cooper (2001) reprise par David Midgley (2009). On y référence ainsi, pour un modèle de type basique, cinq étapes ou « *stages* » (sondage, conception d'un cas d'affaires, développement, tests et lancements) qui doivent passer des évaluations et des décisions, des « *gates* ».

À l'origine d'un projet d'innovation, il y a tout d'abord la découverte (interne ou externe) d'idées susceptibles de réaliser les objectifs de l'entreprise. La première évaluation permet de voir quelles idées valent la peine d'être développées. On fait ici place à l'intuition des dirigeants afin de faire passer l'idée à la première étape. Cette dernière permet d'évaluer et de sonder l'envergure de l'innovation en déterminant le marché potentiel. S'il y a une capacité, l'équipe passe la deuxième évaluation et commence l'étape 2. On entre alors dans la conception d'un cas d'affaires. L'équipe entame ses recherches sur le marché potentiel alors que les dirigeants commencent alors à prendre des risques dus à l'investissement financier

dans le projet. Ces deux premières étapes consistent à relier une idée ou une invention à un besoin. Elles correspondent donc à la définition de l'innovation pour l'entreprise ; c'est ce que l'on appellera *l'idéation* (Jonson, 2005). En passant la troisième évaluation, l'innovation entre alors en *développement*. La quatrième évaluation marque de plus en plus l'implication financière du groupe avant de passer aux *tests et validations* de l'innovation, qui constitue la quatrième étape. Cette étape est intimement reliée à la phase de développement : les tests permettent ce qu'on pourrait considérer comme le post-développement. La cinquième évaluation détermine si l'innovation est prête à passer à l'étape 5, *le lancement*. Ajoutons que le processus peut inclure une ultime étape, le *suivi des performances post-lancement* qui détermine si l'innovation peut et doit ou non rester sur le marché. Enfin, il est intéressant de noter que dans son adaptation du modèle de Cooper (2001), Midgley (2009) définit la dernière étape comme le lancement de l'innovation dans le marché dominant (*mainstream*). D'une manière générale, cela correspond à la diffusion de l'innovation. Ces versions ne s'excluent pas, il est donc préférable de les ajuster aux besoins de l'entreprise. Cette méthode permet en l'occurrence d'allouer les bonnes ressources aux bons moments et de prendre des décisions cruciales telles qu'annuler un projet (Midgley, 2009).

Nous proposons ci-après (figure 1.6) une représentation de ce processus fusionnant les visions de Cooper (2001) et de Midgley (2009) afin de disposer d'une version, certes personnelle mais plus équitable pour les auteurs et plus synthétique pour les lecteurs. On remarquera dans un premier temps « l'émergence » de l'invention qui mène à l'idéation et correspond aux sondages et à la conception de cas d'affaires selon Midgley (2009) et Cooper (2001). C'est à cette étape que l'on identifie les opportunités de besoins latents ou exprimés par le marché qui permettent à l'invention de devenir innovation ; on ancre alors l'invention dans le terrain. Par la suite, on soumet l'invention aux étapes de développement et de tests transformant ainsi l'invention en innovation. Puis, on la diffuse, c'est le lancement (Cooper, 2001) ou la commercialisation (Midgley, 2009). Enfin, la dernière étape correspond au suivi (Cooper, 2001) et à l'extension de la diffusion au marché dominant (Midgley, 2009). Dans un deuxième temps, les flèches entre chaque étape correspondent aux *gates* de Cooper (2001). Toutefois, comme il s'agit de décisions prises par la direction, on considérera que la

gouvernance est au centre de ces décisions et que c'est elle qui permet le déroulement du processus.

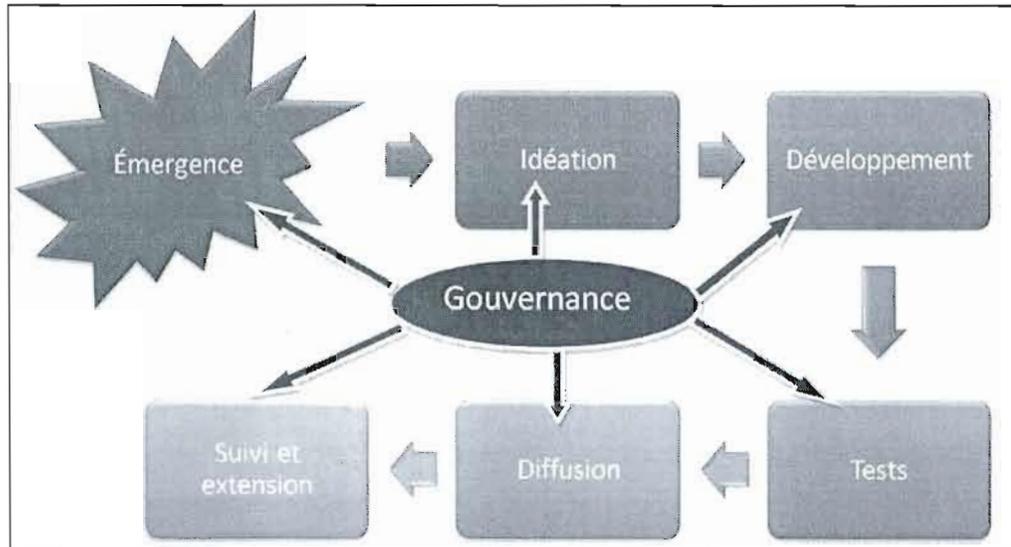


Figure 1.6 Processus d'innovation inspiré de la méthode Stage-Gate de Cooper (2001) revue par Midgley (2009).

Pour conclure, nous pouvons tirer de cette méthode deux informations primordiales. Premièrement, nous avons pu voir qu'il existe des étapes du processus d'innovation : l'émergence, l'idéation, le développement, les tests, la diffusion et le suivi (que nous développerons en 1.3.6). Deuxièmement, la direction du projet de l'entreprise, autrement dit la gouvernance, permet la validation de ces étapes et ainsi le bon fonctionnement de la stratégie organisationnelle ou du modèle d'affaires. Le croquis du modèle que nous cherchons à développer sera donc un processus en plusieurs étapes articulé autour de la gouvernance.

1.3.2 Les éléments facilitant le processus d'innovation

Avant de développer les différentes étapes du processus d'innovation, nous allons à présent nous intéresser à deux éléments qui le facilitent et l'optimisent. Ces deux éléments sont les technologies de l'information (TI) et le soutien gouvernemental.

Les technologies de l'information (TI) comme outil d'innovation :

Les TI sont au service de l'innovation. En effet, elles ne devraient pas être considérées comme une fin en soi en termes d'innovation, mais bien comme un outil parmi d'autres (conjonctures économique et sociale, politique, etc.). Même si les TI ne sont pas un outil primordial dans le développement de l'innovation, elles constituent un moyen efficace pour en faciliter les différentes étapes. Nous allons donc ici nous pencher sur les avantages qu'apportent certaines technologies quant à la gestion des interactions, la gestion du capital et des actifs, ainsi qu'à la gestion de l'information.

Tout d'abord, notons que le développement d'Internet et des autres technologies liées permet aux organisations de gérer les interactions entre la firme, les dirigeants, les employés, le public et les collaborateurs. En effet, nous avons vu que la co-création nécessitait la participation d'un maximum d'individus quels qu'ils soient à différents niveaux de la chaîne de valeur. Cette nouvelle tendance à utiliser les TI comme moyen de collaboration avec un réseau vaste offre aux entreprises de nouvelles pistes d'exploitation de l'innovation à un coût moindre, même si cela signifie perdre le contrôle de l'utilisation faite en externe de l'information émanant de l'interne. En assouplissant les formalités administratives sur la propriété intellectuelle, en mettant en place des standards de communication et enfin, en divisant les tâches afin de faire participer un maximum de personnes, les entreprises sont capables d'extraire proportionnellement plus de valeur des interactions : un système bien élaboré à un coût faible qui permet un travail collectif auto-générateur se voit être très rentable.

Ensuite, les TI et les technologies Web 2.0 permettent de gérer le capital et les actifs des organisations en ce sens qu'elles permettent d'une part de favoriser l'automatisation des

tâches et d'autre part une utilisation efficiente des actifs. L'automatisation des tâches n'est pas nouvelle (ex : logiciels de planification des ressources ou ERP) mais les systèmes existants sont aujourd'hui connectés grâce à certains standards qui permettent aux entreprises d'accroître le nombre d'activités automatisées. Cela dit, il est nécessaire pour toute organisation de trouver le juste milieu entre un système d'automatisation qui réduit les coûts et un système adapté aux besoins des clients.

De plus, comme nous avons pu le voir précédemment, la division des tâches permet non seulement de gérer l'efficacité de la force de travail, mais aussi celle des actifs : on peut, aujourd'hui grâce à des systèmes de planification de capacité, augmenter le ratio d'utilisation de chaque actif (physique, ou pas) et donc avoir un meilleur retour sur investissement.

Enfin, les nouvelles technologies permettent de gérer l'information d'une autre manière. En effet, l'information circule plus facilement, les bases de données sont de plus en plus riches et l'implication des employés et des consommateurs devient de plus en plus productive. Ainsi, les processus de décision sont légitimés, facilités et appuyés par la majorité. De plus, les asymétries d'information diminuent et les opportunités d'affaires augmentent en conséquence (Manyika, Roberts et Sprague, 2007).

Pour résumer, on peut dire que les TI sont un outil utile dans le processus de l'innovation car elles ont un impact sur les rapports entre l'interne et l'externe de l'organisation. En effet, cet outil permet d'optimiser le fonctionnement de l'organisation (actif, force de travail, etc.) ainsi que celui de la gouvernance (prise de décision) afin d'extraire plus de valeur de l'innovation en augmentant les chances de créer des interactions.

L'implication gouvernementale :

Il est important de noter que l'ouverture d'esprit des marchés ainsi que les nouvelles tendances technologiques ne sont pas les seuls éléments favorisant l'innovation. En effet, les gouvernements ont aussi leur rôle à jouer dans le développement d'un marché marqué par l'innovation. En ce sens, les actions des gouvernements et leur implication en ce qui concerne les aides aux entreprises deviennent un outil à prendre en compte dans le design d'une organisation innovante. Ainsi, on valorise les gouvernements développant les standards et

infrastructures de communication de réseaux d'innovation, l'accès aux capitaux et autres services financiers pouvant être proposés par des banques (Atkinson et Ezell, 2009 ; Kelly III, 2009).

En fait, un pays innovant est un pays dont le système économique est lui-même innovant. On parle alors de modèle d'innovation globale émergente. Qu'est-ce que cela implique ? Tout d'abord, des investissements en R&D. Ensuite, une reconnaissance et une protection adéquate de la propriété intellectuelle ; mais aussi, une main d'œuvre qualifiée et une internationalisation du commerce et du talent. Ce modèle implique enfin, une limitation des contraintes liées à l'innovation et à la prise de risque (Andonian, Loos et Pires, 2009 ; Morand et Manceau, 2009).

Pour résumer, on peut retenir une formule qui inclut plusieurs facteurs permettant le développement de la créativité et de la prise de risque nécessaires à l'innovation :

- Une économie en croissance,
- Une forte population,
- Un niveau élevé d'éducation,
- Des encouragements financiers pour la prise de risque,
- La rétention de valeur créée,
- L'accès à des banques et aux apports en capitaux.

(Midgley, 2009)

Au final, nous comprenons ici, que les TI, l'économie des pays d'implantation des organisations innovantes et les gouvernements ont un rôle à jouer quant à la qualité du design des composantes du processus d'innovation. En effet, ce sont des outils dont le but est de faciliter le développement de l'innovation en augmentant l'extraction de valeur de l'innovation (plus d'interactions, meilleure utilisation des actifs, etc.), en proposant les meilleures conditions de croissance (conjoncture favorable, éducation, etc.) et en éliminant certaines barrières (financement, standards, etc.).

1.3.3 La nature des idées émergentes déterminant l'ampleur de l'innovation

Ainsi que nous avons vu précédemment (1.3.1), la découverte d'une idée, ou plutôt l'émergence d'une invention, est à l'origine du processus d'innovation. Cette invention peut émerger de n'importe quel individu dans le monde, d'où l'importance de se munir d'un système organisationnel ouvert optimisant les échanges entre l'interne et l'externe (1.2.2). Ce système concerne le modèle d'affaires et la gouvernance (1.3.1). Le processus d'innovation que nous présentons ici encourage donc l'émergence d'idées pouvant influencer la structure, la culture et les individus de l'organisation. Il est alors intéressant de s'attarder sur l'ampleur de l'innovation.

On sait que l'invention peut revêtir un caractère plus ou moins innovant. On distinguera donc les innovations incrémentales et les innovations radicales ou de rupture. L'innovation incrémentale se fonde sur les connaissances et les capacités préexistantes de l'entreprise. L'innovation de rupture, elle, concerne au contraire une entreprise qui ne dispose d'aucune des compétences et connaissances nécessaires (Midgley, 2009 ; Morand et Manceau, 2009).

L'innovation incrémentale est nécessaire pour la survie des entreprises afin de garder leur avantage compétitif. Toutefois, elle ne contribue pas à la croissance à long terme de l'entreprise car les marchés existants murissent, la compétition augmente et les coûts d'entretien également. Ainsi, il convient de composer à la fois avec l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture pour exploiter des types d'affaires existants et en explorer de nouveaux (Midgley, 2009).

Par ailleurs, on sait que les changements incrémentaux impactent la structure de l'organisation tandis que les changements radicaux impactent la structure ainsi que la culture de l'organisation (Tushman et Romanelli, 1985). Ainsi, l'innovation incrémentale implique un changement de la structure de l'entreprise alors que l'innovation de rupture implique un changement de la structure et de la culture, soit un changement profond de l'entreprise.

Pour résumer, on comprend là que l'ampleur et la nature même de l'invention ont un impact significatif sur les changements à effectuer au niveau du modèle d'affaires : l'organisation doit subir des remaniements de sa structure certes, mais aussi parfois de sa culture. Cette dernière a un énorme impact sur la structure, c'est le *software* qui façonne le *hardware* (Geertz, 1973). Ainsi, lorsqu'il doit y avoir un remaniement de la culture, la gouvernance a un rôle extrêmement important à jouer dans l'harmonisation et la synchronisation des deux visages de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004).

En conclusion, on peut dire que la nature de l'invention qui émerge et que l'organisation souhaite s'approprier afin de la développer, détermine les pistes à suivre non seulement quant à l'ampleur des modifications à effectuer au niveau de la structure de l'organisation, mais aussi quant à l'importance à attacher à la gouvernance.

1.3.4 L'idéation ou la conversion de l'invention en innovation

Les sources des entreprises innovantes ou tout autre pôle d'innovation émergent soit (1) de paris incertains tel Alessi, firme de design qui propose des contrats à des spécialistes d'autres domaines (Capozzi et Simpson, 2009), soit (2) d'opportunités à saisir telle la création des blogs sur Internet, soit (3) de connaissances précises telles que dans le cas d'équipes scientifiques (Andonian, Loos et Pires, 2009). Bien que les raisons de leur apparition soient différentes, leur origine reste la même : la découverte d'une idée nouvelle, d'une invention (1.3.1). Une fois l'invention repérée, il convient que les organisations la relient d'une part à leur activité et d'autre part, à un besoin des consommateurs dans le but de la commercialiser et donc de la convertir en innovation (1.2.1). La citation suivante nous permet de comprendre la question que les organisations doivent dès lors se poser, à savoir, « comment convertir l'invention en innovation ? ».

[...] le marketing doit contribuer, par sa connaissance des clients et de leurs usages, à identifier une application de la technologie qui réponde à une attente du marché. Il s'agit donc d'analyser comment l'invention peut se transformer en produit ou service susceptible d'intéresser des clients.
(Morand et Manceau, 2009)

En fait, pour déterminer l'application qui peut être faite de l'invention, l'organisation aura pour mission de repérer les opportunités du marché en termes de besoins afin de définir par la suite la stratégie et le modèle d'affaires qui mèneront à sa commercialisation.

Les sources d'opportunité pour l'idéation :

Comme nous avons pu l'expliquer dans la précédente section (1.2.2), la détection d'opportunités est issue d'un processus cognitiviste et constructiviste par lequel les dirigeants et les individus qui composent leur réseau social, créent des motifs afin de lier des changements environnementaux qui permettent de rendre une invention utilisable. Nous détaillons ici, au stade d'idéation, les trois phénomènes propices à la conversion de l'invention en innovation ou plutôt, les trois motifs distinctifs : (1) la non consommation de biens ou de services, (2) l'offre excessive (*overshooting*) et (3) le principe de « tâches à accomplir » (Anthony *et al.*, 2008).

Le phénomène de non consommation est dû à certaines barrières pour le consommateur à l'achat de biens ou de services. Quatre types de contraintes sont alors exprimés. Premièrement, la contrainte des compétences, lorsque l'utilisation d'une offre requiert la présence d'un expert, tels les services de santé nécessitant des diagnostics médicaux. Deuxièmement, la contrainte pécuniaire, lorsqu'une offre est financièrement inaccessible à certains consommateurs. Par exemple, les premiers ordinateurs dont le prix était bien au-delà du budget des foyers moyens. Puis, on exprime la contrainte d'accessibilité, où le consommateur ne peut pas nécessairement se procurer l'offre, ou bien, n'y a pas accès, comme par exemple les vidéoclubs qui ne se situent pas nécessairement à une distance proche de tous les foyers. Enfin, la contrainte de temps implique que certains consommateurs ne sont pas prêts à mettre le temps nécessaire à se procurer l'offre et risquent ainsi de ne pas commencer ou poursuivre l'achat ou l'utilisation d'une offre. Cette contrainte s'observe notamment dans la baisse de consommation de journaux d'information et dans l'avènement des journaux gratuits dans les métros. Ainsi, lorsqu'on repère les contraintes auxquelles font face les consommateurs, il convient de développer une innovation qui les élimine et de simplifier l'offre afin de stimuler la demande (Christensen, Roth et Anthony, 2004).

L'offre excessive est définie comme plus qu'« assez bien » pour un segment spécifique de consommateurs. En général, cela arrive lorsque les performances qui sont offertes sont au-delà des besoins des consommateurs dominants et ne représente pas une valeur ajoutée. Dans le cas d'un programme informatique tel que Excel, on remarque par exemple que certaines fonctionnalités du produit sont destinées à un segment de consommateurs ayant une maîtrise poussée du logiciel. Ces fonctionnalités sont plus qu'assez bien car peu utiles (voir inutilisables) par le consommateur lambda. Ce phénomène s'exprime aussi dans le cas de produits pour la santé comme l'insuline. En effet, certaines firmes se focalisant sur le développement d'une insuline de plus en plus raffinée, ont omis de considérer la méthode d'utilisation du produit, alors considéré par les consommateurs comme plus important que la qualité du principe actif. Aussi, la non-consommation est visible lorsque les consommateurs ne sont pas prêts à payer plus pour des attributs jugés secondaires. Il convient alors de développer une innovation basée sur d'autres performances ou de remanier le modèle d'affaire d'une offre existante qui permette l'introduction d'une offre suffisante basée sur les attributs ayant une valeur aux yeux des consommateurs (Christensen, Roth et Anthony, 2004).

Le dernier phénomène propice au développement d'une innovation est celui des « tâches à accomplir ». Ce concept part du principe que les consommateurs « emploient » les produits ou services afin de répondre à leurs besoins. Il convient alors de déterminer, en observant et en interagissant avec le marché, « quel client » cherche à résoudre « quel problème » dans « quelle circonstance ». Ce phénomène implique un questionnement permanent des entreprises quant à la solution satisfaisante aux attentes des consommateurs (Anthony *et al.*, 2008).

Pour conclure, on peut dire que les opportunités d'idéation viennent d'une incompréhension du marché. L'entreprise peut alors éliminer les barrières à l'achat, déterminer les attributs ayant une valeur pour les consommateurs et/ou adapter l'offre aux besoins réels du marché (nous verrons plus tard jusqu'à quel point les entreprises doivent adapter l'offre, 1.3.6). Pour cela, les organisations doivent observer et être à l'écoute des consommateurs. En comparant

les opportunités et les inventions disponibles, les entreprises seront en mesure de déterminer le potentiel de telle ou telle idée nouvelle pour ensuite déterminer la démarche stratégique à emprunter.

Les intentions stratégiques de l'organisation et les stratégies de l'innovation :

Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, l'entreprise doit déterminer son champ stratégique et donc harmoniser le produit ou service avec ses compétences et le marché (Allaire et Firsirotu, 2004). Ainsi la firme « commence par la fin » en définissant dans quel type de marché elle souhaite évoluer pour déterminer ce que cela implique en amont, afin de formuler l'innovation (Midgley, 2009 ; Anthony *et al.*, 2008). Ainsi, nous chercherons à déterminer les intentions stratégiques possibles ainsi que les stratégies qui s'offrent à elle.

Tout d'abord, l'entreprise doit se donner une vision à long terme du chemin qu'elle souhaite prendre. Pour cela, les dirigeants doivent formuler le type de marché sur lequel ils souhaitent axer leur stratégie. Quatre possibilités s'offrent alors à eux : (1) transformer un marché existant, (2) l'étendre, (3) en créer un nouveau ou (4) se défendre sur un marché disruptif.

Premièrement, l'entreprise peut décider de transformer un marché existant. Cette méthode est généralement atteignable par la création d'un nouveau modèle d'affaires, tout comme dans le cas de Dell qui a été la première entreprise à proposer des ordinateurs personnalisables via Internet, changeant ainsi le modèle d'affaires du secteur informatique basé sur les distributeurs (Anthony *et al.*, 2008).

Deuxièmement, elle peut faire le choix d'étendre un marché existant en proposant un produit ou service existant en le rendant, de manière générale, plus accessible. Encore une fois, le cas de la Nintendo Wii illustre cette pratique par le lancement d'un produit simple et accessible à tous jusqu'alors destiné à un type de consommateur particulier, élargissant ainsi le marché des joueurs à celui de masse (Anthony *et al.*, 2008).

L'organisation peut aussi décider de créer un nouveau marché en proposant une offre ne faisant partie d'aucune catégorie existante. Par exemple, Swiffer propose un produit à mi-

chemin entre le balais et la serpillère, il est jetable et ne s'apparente à aucun produit existant au moment de sa mise en marché (Anthony *et al.*, 2008).

Finalement, l'entreprise pourra choisir de se défendre d'un marché disruptif de sa catégorie en suivant l'offre de ses nouveaux concurrents. Intel, géant de la construction de processeur s'est retrouvé au début des années 2000 face à des concurrents, tel Cyrix, proposant certes des produits de moindre qualité, mais à des prix bien plus faibles. Pour se défendre de ce marché disruptif des processeurs au ratio qualité/prix élevé, Intel a développé Celeron, un produit calquant les vertus de ceux de ses compétiteurs disruptifs (Anthony *et al.*, 2008).

Après avoir défini la vision que l'organisation souhaite avoir de son innovation, il convient qu'elle se constitue une stratégie afin d'évoluer sur le type de marché choisi. Elle pourra alors suivre (1) des stratégies d'avantages dominants en investissant massivement de manière à bloquer la concurrence, (2) des stratégies d'envergure en développant l'entreprise selon ses points forts ou (3) des stratégies de créneaux en se focalisant sur un marché peu considéré.

En termes de stratégies d'avantages dominants, l'entreprise peut tout d'abord se créer et dominer un marché en implantant une nouvelle offre à coup de grands investissements en distribution, en promotion, en modernisation, etc. C'est le cas de McDonald qui était le premier *fast food* à utiliser la standardisation dans la restauration, en faisant aujourd'hui un *leader* indétrônable. Elle pourra aussi adopter une stratégie de différenciation sur un marché existant mais jeune. Il convient lors de cette stratégie de développer et de modifier des attributs d'une offre existante, comme dans le cas de Lowe's, une version haut de gamme de Home Depot. Enfin, l'entreprise pourra se munir d'une stratégie d'avantage de coûts qui consiste à produire en grand volume afin d'offrir les prix les plus bas sur un marché où les acheteurs sont sensibles au prix et où il y a peu de place à la différenciation et où l'offre a peu de valeur ajoutée, comme Alcan fournisseur d'aluminium qui fait des économies d'échelle (Allaire et Firsirotu, 2004).

En termes de stratégies d'envergure, les entreprises pourront chercher en premier la segmentation, c'est-à-dire proposer un éventail d'offres adaptées à des segments bien définis

au préalable tel que Nokia proposant une large gamme de téléphones cellulaires destinés à différents segments de consommateurs. Elles pourront aussi rechercher l'envergure géographique et pour cela, étendre leurs zones d'action sur leur marché initial. De la même manière, les entreprises pourront étendre leur marché initial grâce à une stratégie de mondialisation visant à adapter l'offre à d'autres marchés à travers le monde. Enfin, elles pourront rechercher l'envergure de produit. Cela consiste à augmenter une gamme de produits ou de services par l'utilisation d'actifs communs. Cette diversification reliée permet une meilleure utilisation des actifs et permet donc d'effectuer des économies grâce aux connexions intra firme comme Honda a pu le faire en produisant des pièces standards destinées soit aux motocyclettes, soit aux automobiles, soit à la confection de moteurs (Allaire et Firsirotu, 2004).

Enfin, en termes de stratégies de créneaux, l'organisation pourra choisir la concentration. Elle proposera alors une offre financièrement compétitive à un marché négligé par les généralistes. C'est le cas des compagnies telles qu'Alamo Rent-A-Car ou Dollar Rent-A-Car. En effet, la cible principale des loueurs automobiles correspondait au début des années 1990 aux hommes d'affaires aisés et pressés. Or, les deux entreprises ont préféré proposer à d'autres segments mal exploités, un service de qualité inférieur mais à meilleur prix en s'installant en périphérie des aéroports et en réduisant leurs coûts. L'entreprise peut aussi choisir la spécialisation en exploitant de manière nouvelle un segment sur lequel elle souhaite éliminer les généralistes. Il s'agit de développer le ratio qualité/prix d'un segment négligé en adaptant et en focalisant son offre pour ainsi créer et dominer un nouveau marché. On peut s'appuyer sur les exemples de Purolator qui s'est spécialisé dans le transport de petit colis ou sur celui d'Amazon.com qui s'est spécialisé dans la librairie en ligne. Finalement, l'entreprise peut aussi choisir la stratégie d'interstice sur un marché très restreint, en croissance faible et nécessitant une certaine expertise. On voit dans ce cas de petites firmes très rentables telles que Tetra représentant 80% du marché mondial des aliments pour poissons tropicaux en aquarium (Allaire et Firsirotu, 2004).

Pour finir, après avoir observé les consommateurs et déterminé la stratégie qu'elle souhaitait adopter sur le marché, l'entreprise doit déterminer l'impact que ses choix auront sur son organisation.

Le design du modèle d'affaires, levier de l'innovation :

Après avoir déterminé l'application, la stratégie et les forces de l'entreprise, il convient de déterminer les leviers menant à la création de valeur : l'entreprise doit déterminer le type de modèle d'affaires adéquat à ses choix préliminaires.

Il existe sept leviers pour le design de modèles d'affaires, permettant d'augmenter les chances de succès de l'innovation. Ainsi, l'entreprise pourra choisir de :

- créer une nouvelle offre, en lançant un produit ou un service inexistant ;
- créer un nouveau modèle de profit, tel qu'Amazon.com et leur système de vente de livre par Internet ;
- construire une nouvelle source de revenus, tel que UPS et leur offre de transactions d'informations entre professionnels ;
- développer de nouveaux procédés, ou de nouvelles façons de produire ;
- collaborer avec différents partenaires, comme les petites acquisitions de Best Buy afin de se créer de nouveaux partenaires sans pour autant changer leur culture d'entreprise ;
- utiliser de nouveaux canaux de distribution, tel que John Deere a pu faire en changeant son mode de distribution basé sur des partenaires exclusifs par la vente via un grand distributeur, Home Depot ;
- diversifier la commercialisation.

(Anthony *et al.*, 2008)

Cela étant dit, ces leviers ne s'excluent pas les uns les autres et peuvent se combiner (Morand et Manceau, 2009).

En conclusion, on comprend bien que les entreprises disposent de plusieurs couleurs sur leur palette (plusieurs leviers) et qu'en fonction de la nature du croquis initial (l'invention), des

attentes extérieures (besoins du marché) et de leurs propres aspirations (stratégie), elles seront capables de concevoir, ou de désigner l'organisation innovante idéale. Nous voyons maintenant les facteurs internes (taille) et les facteurs externes (localisation) renforçant le modèle d'affaires que l'entreprise aura choisi de mettre en place.

La taille de l'entreprise, un focus sur les forces du modèle d'affaires :

Comme nous l'avons expliqué ci-avant, l'entreprise doit faire un certain nombre de choix. Ces variables, bien combinées, permettent à l'entreprise de faire ressortir le potentiel d'une invention et développer une innovation avec succès. Toutefois, il est important pour elle de prendre en compte certains facteurs qui renforcent son modèle d'affaires et qui émanent de sa nature même. Ainsi, la taille de l'entreprise selon le stade de croissance dans lequel elle se situe doit faire l'objet d'une attention particulière.

Les différentes étapes de l'entreprise sont les suivantes : naissance, développement et maturité. Certains attributs du modèle d'affaires jouent un rôle plus ou moins important dans le cycle d'innovation et les entreprises doivent tirer un maximum des forces dont elles disposent :

- En création, l'entreprise doit favoriser les compétences de ses dirigeants fondateurs ;
- En développement, elle doit favoriser la bonne diffusion de ses innovations par un marketing efficace ;
- A maturité, elle doit optimiser sa gouvernance et la communication en interne.

(Morand et Manceau, 2009)

Finalement, au cours de cette section nous avons observé que l'entreprise doit composer avec les choix de design de modèle d'affaires, mais tel le dessinateur qui se lance dans la confection d'une bande dessinée plutôt que dans l'élaboration de plans de bâtiments, elle doit prendre en compte les forces dont elle dispose intrinsèquement afin de se créer une organisation robuste et maîtrisée.

L'importance de la localisation

En dernier lieu, il est intéressant de se pencher sur les facteurs externes renforçant le choix de la conception ou du design de l'organisation. Nous avons conclu précédemment que la co-création devait être favorisée pendant tout le processus d'innovation (1.2.2). Ainsi, les interactions impliquant les consommateurs et les talents dans le développement de l'offre doivent se faire tout au long du processus et donc dès cette étape d'idéation (Midgley, 2009).

Prenons l'exemple de l'étude de Richard Florida (2009) sur la population citadine aux États-Unis. Il apparaît que les groupes « bohémiens » et « gay » sont propices au développement de l'innovation. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène. En premier lieu, ces groupes ont une ouverture d'esprit qui les rend sensibles à l'innovation et à la présence d'une multitude d'autres groupes. Deuxièmement, ils disposent de revenus leur offrant la possibilité de s'intéresser aux nouveautés, permettant ainsi à ces dernières de prendre de l'essor. Ceci en fait des consommateurs « innovateurs ». En troisième lieu, leur ouverture d'esprit et leur créativité ainsi que les standards qu'ils imposent avec leur mode de vie attirent d'autres personnes, ou talents, aptes à développer les innovations. Enfin, ces pôles géographiques de talents font monter la valeur de leur zone d'habitation, la réservant donc à une certaine élite. En effet, ce phénomène de déplacement des talents marque une disparité des moyens (Florida, 2009). Ce phénomène a bien été compris par Alberto Alessi, PDG de la firme de design éponyme. En effet, ce dernier attire les talents par son innovation, qui attirent eux-mêmes d'autres talents et ainsi de suite (Alessi, 2009). A la vue de ces résultats, on comprend que talent et innovation vont de paire et s'attirent mutuellement : il existe une réelle synergie entre eux.

En conclusion, on peut dire qu'il se dessine un véritable cercle vertueux de l'attraction engendrée par les consommateurs « innovateurs » et les talents propice à l'innovation. Cela implique un réel besoin de la part des organisations de sélectionner avec attention une localisation géographique permettant ce cercle vertueux qui renforce le type d'organisation.

1.3.5 La gouvernance du processus d'innovation

Nous avons pu voir que le processus d'innovation impliquait un changement du modèle d'affaires et une gouvernance adaptée (1.3.1). Autrement dit, le succès du processus de l'innovation dépend entre autres de la capacité des dirigeants et des employés à travailler en synergie (Midgley, 2009). Ainsi, la gouvernance aura pour but d'assurer le pilotage stratégique et la surveillance de la gestion des opérations (OCDE, 2004) ou d'une autre manière, elle sera l'assurance d'une harmonisation entre la culture et la structure.

Les principes de la culture et de la gouvernance de l'innovation ouverte :

Tout d'abord, il faut comprendre que la métamorphose du concept d'innovation par son ouverture sur son environnement implique une nouvelle manière de penser de la part des dirigeants, des employés et des clients. Ainsi, la capacité à véhiculer un message fort devient critique (Midgley, 2009). C'est pourquoi la culture d'entreprise peut faire toute la différence dans le succès du processus d'innovation. En comparant la culture d'entreprise à la culture du pays dans lequel évoluent les employés, on remarque un impact plus positif sur les innovations radicales (ou de rupture) des pratiques et des attitudes associées à la culture de l'entreprise que des facteurs pays. Toutefois, l'idéal est de combiner une culture d'entreprise avec une culture nationale, toutes deux basées sur le changement, l'audace et l'esprit d'innovation afin de transcender les barrières mondiales et de permettre aux équipes d'innovation d'adopter une pensée flexible, portée sur le changement et la prise de risque (Mangelsdorf, 2009 ; Morand et Manceau, 2009).

Notre recherche porte sur l'étude de TPE. Nous nous intéressons donc à de très petites organisations dont la pratique de la gouvernance se concentre sur quelques figures proue, comme l'entrepreneur ou l'équipe de travail. De ce fait, leur gouvernance s'apparente au style de direction des affaires dont la culture de l'innovation ouverte impose certaines pratiques tant aux dirigeants qu'aux employés.

Dans le cas des dirigeants, ces derniers auront pour but :

- de véhiculer la culture du changement (Midgley, 2009) ;
- de faire circuler et transmettre le savoir de tous les membres de l'organisation afin de créer une organisation apprenante, faire grandir la connaissance et favoriser l'émergence d'inventions (principe hologrammatique de Morin, 2005 et de Morgan, 1999) ;
- d'être à l'aise dans l'action (Anthony *et al.*, 2008) en se créant les bons outils afin de prendre les décisions adéquates (Midgley, 2009) ;
- d'attirer et de motiver les co-créateurs en leur évitant de rencontrer des problèmes, en les structurant, ainsi que par l'utilisation d'incitatifs financiers et/ou par la reconnaissance publique (Bughin, Chui et Johnson, 2008) ;
- d'allouer les tâches aux employés et aux co-créateurs (Bughin, Chui et Johnson, 2008) ;
- de définir des règles claires, un leadership cohésif ainsi qu'une transparence des procédés qui permettent une meilleure productivité (Bughin, Chui et Johnson, 2008) ;
- de maintenir la qualité de la co-création, car bien que le savoir de plusieurs individus dépasse celui d'un seul, la qualité des produits co-crés doit prouver en permanence sa supériorité pour les utilisateurs potentiels (ex : Wikipedia) (Bughin, Chui et Johnson, 2008).

Dans le cas des équipes de co-création, ces dernières devront être :

- hétérogènes, et ainsi inclure des talents ou des spécialistes (1.3.4), des co-créateurs et des clients (1.3.4) de domaines variés (1.1.1) ;
- composées d'employés attirés par les défis intellectuels de certaines contraintes qui font preuve d'une plus grande productivité (Mangelsdorf, 2009).

Le design des équipes dédiées à l'innovation :

Après avoir exploré les principes de la gouvernance adaptée au processus d'innovation ouverte, nous pouvons nous intéresser aux différents types d'équipes que l'organisation peut mettre sur pied. En effet, les équipes chargées d'innover doivent d'une part se focaliser sur

leur projet et d'autre part fonctionner en synergie avec le reste de l'organisation (Anthony *et al.*, 2008 ; Midgley, 2009).

David Midgley (2009) explique que trop de relations avec la structure existante diminuent la productivité. Cela peut s'exprimer par une bureaucratie contraignante. Toutefois, un manque de connexions peut entraîner le développement d'une innovation inadéquate aux objectifs du groupe. Nous nous pencherons donc sur le choix que doit faire l'entreprise entre (1) une équipe multifonctionnelle et (2) une équipe autonome.

Les équipes multifonctionnelles permettent d'assembler des membres de tous les départements de l'entreprise (marketing, production, etc.). Chacun peut alors apporter son expertise et des points de vue novateurs tout en coordonnant les différents départements impliqués dans le processus d'innovation. Le défi est concentré dans la capacité de l'entreprise à mandater un dirigeant qui soit en mesure de créer une synergie de groupe.

Les équipes autonomes, a priori, sont, à l'inverse, constituées de membres détachés du reste de l'organisation et elles ont certains passe-droits quant à la bureaucratie et aux ressources, quasiment comme une nouvelle entité de l'entreprise. Ces équipes sont donc plus productives car plus influentes et plus entreprenantes. Toutefois, l'entreprise qui utilise des équipes autonomes court le risque de produire une innovation n'ayant pas de place au vu de son cœur d'activité (Midgley, 2009).

Le choix du type d'équipe est basé sur le type d'innovation : pour une innovation incrémentale les équipes multifonctionnelles sont recommandées car il s'agit de développer une idée avec des ressources et méthodes préexistantes ; en revanche, une innovation de rupture requiert une équipe capable de développer des idées très différentes (très innovantes) donc avec une certaine autonomie (Midgley, 2009).

Ce qui est intéressant ici, c'est de voir à quel point il est important pour l'entreprise de définir les champs et domaines d'action de son équipe d'innovation : séparée ou incluse dans le cœur d'activité. Au final, le plus important réside dans la capacité du dirigeant à gérer les membres des équipes d'innovation afin d'une part, qu'ils se focalisent sur la bonne tâche tout en ayant

un espace de liberté probant et d'autre part, qu'ils s'intègrent et communiquent avec le reste de l'organisation et pour ainsi dire, que dirigeants et employés suivent les éléments de la gouvernance présentés ci-avant.

L'impact de la mondialisation dans le design des équipes d'innovation :

La constitution d'équipes fonctionnant dans un contexte d'innovation ouverte implique la reconfiguration des frontières de l'entreprise, de ses compétences et de ses procédés (1.2.2). En effet, à l'heure de la mondialisation, le processus d'innovation peut être délocalisé afin de bénéficier de certains avantages. En fait, il s'agit ici de subdiviser les programmes d'innovation (comme mentionné dans le paragraphe précédent), en fonction des étapes du processus d'innovation (voir la méthode Stage-Gate, 1.3.1) afin d'extraire le potentiel maximum des connaissances mondiales. Les avantages sont multiples : réductions des coûts, spécialisation et ressources uniques et, plus généralement, création de barrière à la concurrence (Santos, Doz et Williamson, 2004 ; Midgley, 2009).

Midgley (2009) énonce trois facteurs expliquant les bénéfices de la mondialisation du processus. Tout d'abord, (1) le facteur de la mondialisation des tendances permet de repérer un besoin client ou une nouvelle technologie dans une partie du monde et qui sera applicable dans le reste. Ensuite, comme nous avons pu le voir précédemment, (2) l'apport de connaissances vastes et variées est nécessaire à l'élaboration d'une innovation supérieure. Enfin, la mondialisation du processus implique (3) la mondialisation de la commercialisation, poussant ainsi l'innovation et le retour sur investissement de la firme à son maximum. En fait, la mondialisation peut augmenter la valeur extraite d'une invention lors de l'idéation, du développement et de la diffusion de l'innovation.

Toutefois, il existe des risques non négligeables liés à la difficulté de coordonner les équipes. Le premier concerne le temps de développement de l'innovation : plus de connaissances, plus de variété et plus de distance séparant les équipes impliquent un besoin de communication régulier et extrêmement efficace. Le deuxième risque concerne les conflits d'intérêts pouvant émerger du manque de communication des différentes équipes si les buts fixés ne sont pas

communs et bien assimilés. Enfin, on peut considérer un troisième risque, celui de la perte de l'avantage compétitif ou de la propriété intellectuelle (Midgley, 2009).

Pour finir, nous pouvons donc dire que la culture qui légitime l'entreprise doit s'inscrire dans une optique similaire à celle de sa structure par l'adoption d'une gouvernance qui permette aux dirigeants de piloter et de surveiller les équipes de développement de l'innovation. Cette gouvernance sera un maillon essentiel dans le processus de développement des inventions, car elle contribue à créer une synergie entre les contraintes et la créativité nécessaire à la commercialisation.

1.3.6 Les principes du développement de l'innovation

Le processus d'innovation permet de porter une invention au marché (1.2.1). Les étapes précédentes (découverte et idéation) ont permis de déterminer le besoin rattaché à l'innovation et les choix stratégiques, structurels et culturels qu'ils impliquent. Ainsi, lors du développement de l'innovation, les dirigeants doivent gérer leur modèle d'affaires de manière à commercialiser l'innovation le plus rapidement possible. Les principes permettant cela sont développés ci-après.

L'adaptabilité face à la contrainte :

L'innovation n'a pas besoin de bureaucratie ou de protocoles standards, mais plutôt de flexibilité des méthodes et des lignes directrices. Une équipe de projet ne disposant pas d'assez de liberté de création et d'interactions ne peut développer une idée innovante.

Toutefois, un manque de directives peut engendrer une équipe qui va développer un grand nombre d'idées mais sans nécessairement se focaliser sur la bonne. La contrainte devient donc un outil nécessaire à l'émergence et au développement d'une innovation : l'équipe se retrouve face au problème et à l'obligation d'y trouver la solution en faisant preuve de créativité. Il n'est donc pas conseillé de dépenser trop de capital, trop rapidement mais bien de fournir le nécessaire durant tout le processus d'innovation (Anthony *et al.*, 2008).

L'utilisation du design pour faciliter l'adoption :

Le succès de l'innovation vient en partie de sa capacité à répondre à un besoin du marché (1.2.1) et le développement adéquat doit en faciliter sa diffusion (1.3.7). Ainsi, il faudra développer une innovation simple avec un design facilitant son adoption, aussi bien d'un point de vue pratique qu'esthétique en faisant à la fois appel à des talents et en interagissant avec les clients (Capozzi et Simpson, 2009 ; Morand et Manceau, 2009). Le design approprié vient donc des interactions avec l'environnement de l'entreprise et doit, pour aboutir, passer par une batterie de tests.

La formule de la prise de risque permettant des décisions rapides :

L'équipe en charge de l'innovation doit déterminer le bon design en le soumettant en externe afin de déterminer l'offre qui répond de manière pratique au besoin : c'est l'aboutissement de la conversion de l'invention. Toutefois, le design primaire de l'offre implique une prise de risque nécessaire face à la créativité. En effet, le designer doit faire preuve de sensibilité et d'intuition et ainsi créer en fonction de son instinct plus qu'en fonction des recherches de marché (Capozzi et Simpson, 2009). Toutefois, l'entreprise et son équipe d'innovation peut se munir d'une « formule » lui permettant de ne pas réduire les risques créatifs, mais au contraire, d'en prendre plus. Il s'agit d'estimer la durée de vie d'un produit en fonction de deux paramètres centraux et deux paramètres périphériques. Par exemple, dans le cas de la firme de produits design Alessi, les paramètres centraux sont l'esthétisme et l'utilité de l'objet, et les paramètres périphériques sont la fonction et le prix (Alessi, 2009). Ainsi, les entreprises ont pour objectif de déterminer les attributs de l'offre qui lui sont importants et ceux qui le sont pour le consommateur, afin de focaliser leur attention sur l'essentiel lors du développement (voir les opportunités d'idéation, 1.3.4). Malheureusement, les grandes entreprises ont tendance à ne pas « oser » et donc à s'éloigner le plus possible des risques, favorisant des projets à risque faible et à retour financier insuffisant pour créer une croissance significative (Midgley, 2009). Pourtant, rester sur la brèche permet de voir rapidement si on se dirige vers un succès ou un échec et ainsi, d'agir en conséquence (Alessi, 2009).

Ainsi, c'est aux premiers stades du développement de l'innovation que l'intuition et la prise de risques « calculés » sont importants (Anthony *et al.*, 2008). Ces risques augmentent

lorsque l'entreprise s'éloigne de son marché et de ses technologies (Midgley, 2009). On comprend donc toute l'importance de bien déterminer d'une part l'ampleur de l'innovation, car une innovation de rupture impliquera plus de risques qu'une innovation incrémentale (1.3.2), et d'autre part, la stratégie recherchée (1.3.4).

La solution à cette prise de risque en première phase de développement d'une offre au design adéquat vient de la capacité des entreprises à profiter au maximum de leur modèle d'affaires « ouvert » en interagissant avec leur environnement via des prototypes. Ils permettent, lors de la deuxième phase de développement (la phase de tests), de mettre le client en contact direct avec le produit et de déterminer les « vrais » points à améliorer. En utilisant cette méthode d'essais et d'échecs, les entreprises déterminent rapidement, et en collaboration directe avec les utilisateurs de demain, la direction qu'elles se doivent de suivre (Anthony *et al.*, 2008 ; Midgley, 2009).

Enfin, les tests permettent de prendre des décisions rapides, clé du succès de l'innovation. Ainsi, il est nécessaire de ne pas hésiter à annuler un projet ayant peu de chance de succès. Cela réduit en effet les coûts du projet et permet de réserver un budget plus conséquent pour la bonne innovation (Anthony *et al.*, 2008).

Pour achever cette section, nous proposons en fin de section, une figure résumant ces propos (figure 1.7). Notre représentation comporte trois éléments : la prise de risque, l'adaptation au marché et enfin l'impact pour l'entreprise. La prise de risque correspond à l'éloignement du marché et au recours à l'instinct tandis que l'adaptation au marché correspond aux mesures permettant de maîtriser les risques, c'est-à-dire la détermination des attributs importants et la confection de prototypes pour tests. En fonction de l'orientation que l'entreprise souhaite prendre, l'issue varie (1 et 2). Si l'entreprise augmente les risques et s'adapte moins au marché (1), l'innovation sera de plus grande ampleur et apportera donc plus de valeur. En revanche, les chances d'être adoptée par le marché, et donc les chances de réussite, sont plus faibles. Si l'entreprise diminue les risques et s'adapte au marché (2), les chances de réussite seront certes plus élevées, mais la valeur issue de l'innovation est moins conséquente. Ainsi,

nous comprenons que le développement de l'innovation est le fruit d'une vision stratégique qui sera présente de l'idéation à la diffusion.

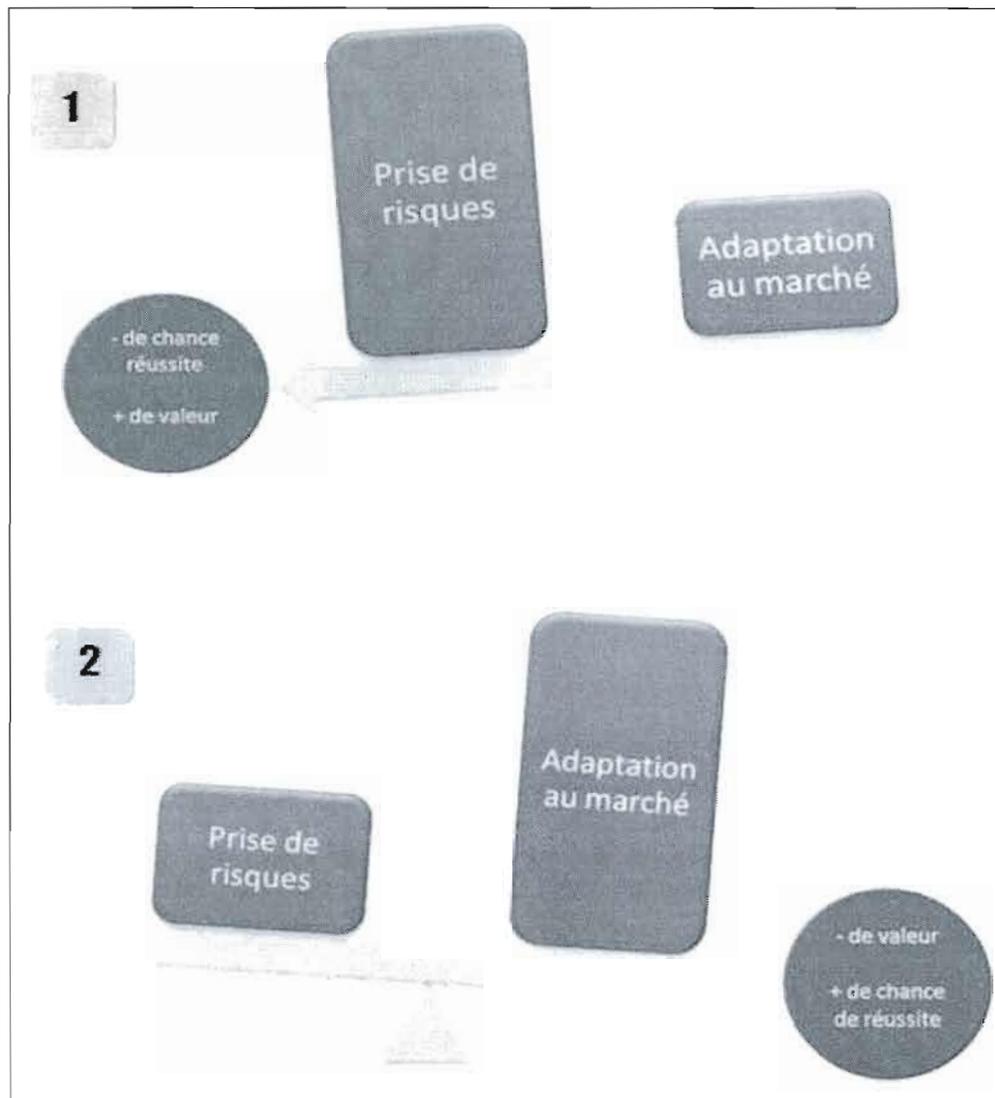


Figure 1.7 Balance de la prise de risque.

1.3.7 La diffusion de l'innovation

Après avoir développé et testé l'innovation avec son environnement et déterminé l'offre au design adapté aux besoins des consommateurs, l'entreprise doit la diffuser au plus grand nombre afin de poursuivre son processus d'innovation. Nous allons donc nous pencher sur les éléments et les vecteurs de promotion de l'innovation.

La promotion des bénéfices d'adoption de l'innovation :

Au niveau des clients, le succès de l'innovation dépendra de la capacité de l'entreprise à promouvoir les avantages que l'innovation offre. Créer les avantages dans l'esprit du plus grand nombre est la tâche la plus importante qu'une compagnie innovante doit accomplir (Midgley, 2009 ; Morand et Manceau, 2009). Autrement dit, la promotion est tout aussi importante que le développement dans le processus d'innovation : « [...] *marketing an innovation effectively is just as important as developing the right innovation.* » (Midgley, 2009)

Ainsi, en ayant effectué en amont la bonne identification des besoins (1.3.4) et en ayant développé une offre au design attractif (1.3.6), on peut montrer les bénéfices d'adoption de cette nouvelle offre en communiquant par divers moyens avec le marché dans sa globalité.

Les vecteurs de diffusion de l'innovation :

Dans l'ouvrage de Gareth Morgan, *Image de l'Organisation* (2006), l'auteur nous propose d'associer les organisations au cerveau. Il y explique l'importance d'inculquer des valeurs et d'informer, afin d'optimiser la construction d'une organisation apprenante. Ainsi, une des clés de la réussite de l'apprentissage est de concevoir un système d'information approprié. Pour ainsi dire, plus l'entreprise communique sur son innovation par l'entremise de différents réseaux, plus elle aura d'information sur la manière de communiquer avec son marché : elle doit donc se créer un réseau en semant son information de la manière la plus vaste possible.

Elle pourra tout d'abord se munir de ce qu'on définira comme des connecteurs. En effet, les personnes disposant d'un vaste réseau et surtout d'une capacité à passer l'information et les

opinions d'un groupe restreint d'innovateurs au marché dominant (*mainstream*) ont un rôle crucial dans l'adoption de l'innovation par ce dernier. Ceci est possible car les consommateurs du marché dominant sont aujourd'hui plus ouverts à l'influence et aux commentaires des autres consommateurs. Nous avons pu voir que les talents et les consommateurs innovateurs sont plus sensibles à l'innovation que le marché dominant (1.3.4). Ils ne sont qu'un petit segment et ne sont pas forcément orientés socialement donc, bien qu'ils représentent la base des clients interagissant avec l'entreprise, il faudra compter sur les connecteurs qui permettent l'accès à des réseaux beaucoup plus vastes, notamment par le biais des experts, en ce qui concerne la connaissance et par celui des vendeurs en ce qui concerne la promotion, afin de passer l'information des talents et des consommateurs innovateurs aux consommateurs du marché dominant (Midgley, 2009).

Ensuite, l'entreprise pourra communiquer avec le marché de masse par l'entremise des médias. Un des thèmes récurrents dans *De La Démocratie en Amérique* (Tocqueville, 1981) est celui des journaux. En effet, Tocqueville met l'emphase sur ce vecteur médiatique et montre à quel point il permet de véhiculer l'information ainsi que les bienfaits qui y sont associés. Par exemple, les journaux en Amérique permettent d'unifier le peuple, ils sont égaux face à la connaissance et agissent de concert.

[...] Il n'y a qu'un journal qui puisse venir déposer au même moment dans mille esprits la même pensée. (Tocqueville, 1981)

Rien ne remplace un contact direct entre les individus à l'échelle la plus grande soit-elle, comme peut aujourd'hui le faire Internet grâce aux blogs, aux wikis, ou encore, aux forums.

Enfin, l'image de l'entreprise auprès du public a aussi un impact sur sa capacité à diffuser ses innovations. Une marque habituant les consommateurs à l'innovation facilite l'adoption de ses innovations futures (Morand et Manceau, 2009). Ainsi, l'image de marque devient pour l'entreprise innovante un vecteur de communication avec le marché dominant.

Pour clore cette section, retenons que la promotion de l'innovation constitue son aboutissement en ce sens qu'elle permet à l'invention de répondre à son but initial qui était de correspondre à un besoin. Par ailleurs, afin de diffuser au mieux l'innovation, la promotion

doit être la plus vaste et la plus directe possible. L'entreprise doit alors composer avec les connecteurs, les médias et son image de marque.

1.3.8 Le suivi et la pérennité de l'innovation

Dans les sections précédentes, nous avons déterminé et analysé les différentes étapes du processus d'innovation (émergence, idéation, développement, suivi et diffusion) axées autour de la gouvernance. La dernière étape, qui correspond au suivi de l'innovation et à l'extension de marché (1.3.1) est nécessaire à la viabilité du projet. Toutefois, elle n'en assure pas la pérennité. Ainsi, pour parler de cycle d'innovation, et donc grandir et prospérer, les entreprises devront assurer la croissance de leur service dédié à l'innovation lors d'une ultime étape, la pérennité de l'innovation.

Si les dirigeants sont en mesure de fournir les ressources matérielles et financières, mais surtout de cumuler les talents en se basant dans une région géographique propice (1.3.4), les services d'innovation pourront prendre de l'ampleur. Néanmoins, cela n'est pas suffisant pour les rendre efficaces. En effet, l'apport de ressources doit être combiné à une capacité de diversification afin d'en libérer tout le potentiel et les transformer en larges réseaux dynamiques. Si ce n'est pas le cas, soit ils resteront inactifs et stagneront, ou pire, ils rétréciront et perdront tout leur potentiel créatif (Andonian, Loos et Pires, 2009). La diversification peut être reliée ou non-reliée (1.3.4). Dans le cas de la diversification reliée, l'entreprise élargit son offre, ou sa gamme, sur son marché. Dans le cas de la diversification non-reliée, elle étend son secteur d'activité ou son secteur géographique afin d'élargir le nombre de marchés sur lesquels elle opère. (Allaire et Firsirotu, 2004)

Afin de mieux saisir le principe de pérennité ou de processus cyclique de l'innovation, nous nous proposons de l'illustrer ci-après (figure 1.8). Le « pôle naissant » correspond ici au service de l'entreprise dédié à l'innovation à ses débuts. Selon les différents apports complexes de la direction, soit en ressources (qui sont principalement des talents) soit en

diversification, le « pôle naissant » se dirigera vers un « mourant » (en 1), un « pôle stagnant » (en 2) ou un « pôle dynamique grandissant » (en 3).

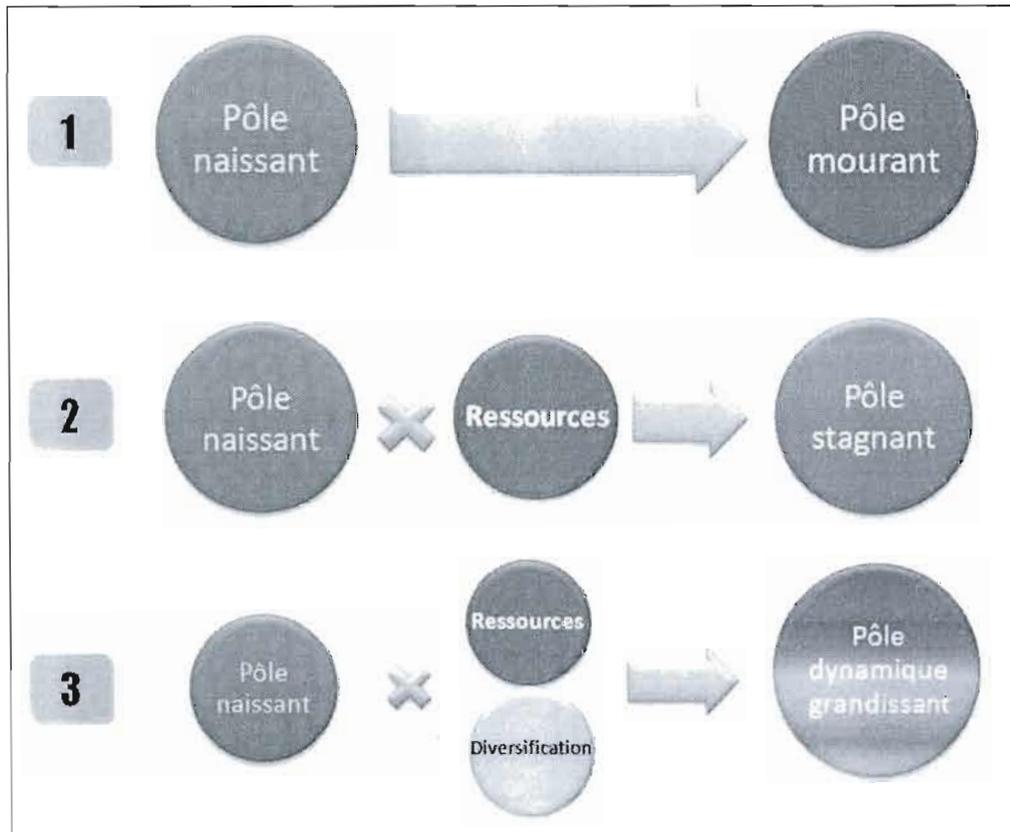


Figure 1.8 Évolution des pôles d'innovation inspirée d'Andonian, Loos et Pires (2009).

1.4 Thèmes et principes issus de la littérature sur la complexité et l'innovation

Nous faisons ressortir dans le tableau suivant les informations et les principes les plus importants issus de la revue de littérature précédemment exposée. Ces principes nous permettront dans la section subséquente (1.5), de construire notre modèle intégrateur lié au processus cyclique d'innovation ouverte (figure 1.9). Nous pouvons donc retrouver d'une part les éléments résumés de la littérature (colonne 2), les références ou les auteurs associés à ces propos (colonne 3) ainsi qu'un numéro associant les principes aux étapes du modèle que nous déterminerons par la suite (colonne 1).

Ces principes sont divisés en trois catégories, « les principes du projet d'innovation » correspondant aux informations relatives à l'amont du développement et du lancement de l'innovation ; « les principes de gouvernance de l'innovation » ou les consignes quant à la gouvernance, au centre du processus et enfin, « les principes de la mise en marché de l'innovation », qui correspondent aux principales règles postérieures à la définition de l'innovation (respectivement les numéros 1, 2 et 3).

Ainsi, ce tableau 1.1 a pour but de regrouper et de recouper les informations principales, tel que dans le cas de « L'ouverture de la pensée et du modèle » qui reprend des éléments des sections 1.1, 1.2 et 1.3.1. Il facilite alors aussi bien la compréhension de la démarche d'élaboration du modèle, que la lecture des références sur lequel le modèle est basé.

Tableau 1.1 Principes issus de la littérature sur la complexité et l'innovation.

Numéros	Principes du projet d'innovation	Auteurs et dates
1 L'ouverture de la pensée et du modèle	La complexité due aux changements du marché implique l'adoption d'un système organisationnel ouvert.	Andonian, Loos et Pires (2009) Ashby (1958) Chesbrough (2006) Morgan (1999) Morin (2005 et 2006) Oliveira Martins (2005) Snowden et Boone (2007)
	Le système ouvert implique une bi-directionnalité des interactions issues du hasard de manière permanente.	Allaire et Firsirota (2004) Brown (2008) Bughin, Chui et Johnson (2008) Chesbrough (2006) Genelot (2001) Morgan (1999) Morin (2005)
	La commercialisation d'une invention est un processus cyclique ouvert intégrant le modèle d'affaires et la gouvernance.	Blidé (2009) Brown (2008) Chesbrough (2006) Genelot (2001) Morand et Manceau (2009) Midgley (2009)
	Les TI et le soutien gouvernemental sont favorables et peuvent favoriser l'innovation « ouverte ».	Atkinson et Ezell (2009) Kelly III (2009) Morand et Manceau (2009) Midgley (2009)
2 L'émergence des inventions	L'invention correspond à de nouveaux liens et/ou de nouvelles technologies qui émergent en interne ou en externe de l'entreprise.	Baumol (2002) Bronowsky (1958) Estrin (2009) Rao, Sutton et Webb (2008) Varian (2009)
	L'ampleur de l'invention implique un type d'innovation ayant un impact sur la structure et la culture de l'entreprise.	Morand et Manceau (2009) Midgley (2009) Tushman et Romanelli (1985)
3 L'idéation d'une opportunité d'affaires	L'entreprise doit formuler sa stratégie en fonction de l'interne et de l'externe (ressources et besoins clients) afin d'élaborer un modèle d'affaires.	Anthony, Johnson, Sinfield et Altman (2008) Baron (2006) Brown (2008) Christensen et Raynor (2003) Morand et Manceau (2009) Midgley (2009) Vaghely et Julien (2010)
	L'attraction de talents et de clients en début de processus est facilitée par une localisation propice.	Alessi (2009) Florida (2009) Wladawsky-Berger (2009)

Numéro	Principes de gouvernance de l'innovation	Auteurs et dates
4 La gouvernance pour l'innovation	La culture de l'entreprise et la culture nationale doivent favoriser le changement, l'audace et l'esprit d'innovation.	Mangelsdorf (2009) Morand et Manceau (2009) Midgley (2009)
	Les dirigeants doivent créer un climat organisationnel permettant le pilotage stratégique (transfert de connaissances, outils de décision, attraction de talents, etc.) et la surveillance effective (allocation des tâches, règles claires, maintien de la qualité).	Anthony, Johnson, Sinfield et Altman (2008) Bughin, Chui et Johnson (2008) Midgley (2009)
	Les employés doivent être hétérogènes (talents, spécialistes issus de différents domaines, co-créateurs, etc.) et motivés par le défi intellectuel.	Mangelsdorf (2009) Midgley (2009) Oliveira Martins (2005)
	L'entreprise doit choisir des équipes autonomes ou multifonctionnelles et mondialiser ou pas les processus d'innovation.	Anthony, Johnson, Sinfield et Altman (2008) Midgley (2009) Santos, Doz et Williamson (2004)

Numéros	Principes de la mise en marché de l'innovation	Auteurs et dates
5 Le développement de l'innovation	La prise de risques (contraintes, éloignement de l'activité, etc.) augmente l'impact et la vitesse de commercialisation de l'innovation.	Alessi (2009) Anthony, Johnson, Sinfield et Altman (2008) Brown (2008) Mangelsdorf (2009) Morand et Manceau (2009) Midgley (2009)
	L'adaptation au marché (design, prototypes, etc.) augmente les chances de succès.	Alessi (2009) Anthony, Johnson, Sinfield et Altman (2008) Capozzi et Simpson (2009) Morand et Manceau (2009)
6 La diffusion de l'innovation	La promotion se fait sur les bénéfices d'adoption de l'innovation.	Morand et Manceau (2009) Midgley (2009)
	Il existe de vastes moyens de diffuser son innovation au marché dominant (nouvelles technologies, connecteurs, médias, image de marque, etc.).	Morand et Manceau (2009) Midgley (2009) Tocqueville (1981)
7 La pérennité de l'innovation	Le cycle d'innovation est maintenu par l'apport de ressources matérielles et de talents, ainsi que par la diversification.	Andonian, Loos et Pires (2009)

1.5 Les liens entre les concepts menant à l'élaboration d'un modèle intégrateur

Nous avons observé précédemment dans la littérature la présence de principes liés d'une part à l'adoption d'un modèle d'affaires ouvert et d'autre part, au cycle d'innovation. Ces principes sont tous inter-reliés et les idées s'enchaînent de manière à former le processus que nous verrons ci-après dans le modèle intégrateur. Les numéros encadrés correspondent à chacun des éléments formant le cycle d'innovation et seront reportés sur la figure en 1.6.

1.5.1 L'ouverture de la pensée et du modèle

1

Dans un premier temps, notons que dans un environnement complexe, l'organisation doit adopter un système ouvert permettant sa survie et/ou sa croissance. L'adoption d'un système ouvert implique plusieurs éléments :

- une bidirectionnalité de l'information, des compétences et des opérations ;
- le hasard des interactions menant à l'intervention de différents domaines ;
- des interactions continues et régulières.

Cette tendance à l'ouverture des organisations est facilitée par la mondialisation, les technologies d'information (TI) ainsi que par les pays et leurs gouvernements, qui permettent d'augmenter et d'optimiser les interactions.

Dans un second temps, nous pouvons définir l'innovation comme la commercialisation d'une invention lors d'un cycle intégrant le modèle d'affaires et la gouvernance.

Ainsi, la base de notre modèle correspond à un cycle (no. 1) dont les étapes sont l'émergence de l'invention (no. 2), l'idéation (no.3), le développement (no.5), la diffusion (no. 6) et la pérennité (no. 7) de l'innovation. De plus, notons que la gouvernance est au centre du processus (no. 4), interagit avec son environnement externe pendant la totalité du cycle et valide le passage d'une étape à l'autre.

1.5.2 L'émergence des inventions

2

À l'origine du processus d'innovation, nous trouvons l'émergence d'une invention. Les inventions peuvent émerger de n'importe qui et de n'importe où dans le monde. Le monde étant un vaste réseau, la chance et le hasard permettent la rencontre de gens et éventuellement la création d'organisations basées sur ces idées nouvelles. Ainsi, l'ouverture des entreprises et l'adoption du modèle d'affaires ouvert permettent la découverte d'idées et peu importe leur nature (de nouveaux liens et/ou de nouvelles technologies). Cela équivaut à dire que la base même du modèle que nous allons élaborer permet ce phénomène.

Toutefois, il convient de remarquer qu'une variable rentre en jeu au premier niveau du processus, l'ampleur de l'innovation. En effet, nous avons pu voir que plus l'invention s'éloigne du domaine d'expertise de l'entreprise, plus sa structure et sa culture seront changées. Ainsi donc, l'étape suivante, l'idéation, revêt un caractère vital dans le sens où elle aura pour but d'assurer la bonne définition de l'innovation (à l'aide des interactions avec l'externe) et sa bonne intégration dans l'activité de l'entreprise (à l'aide de sa stratégie, de son modèle d'affaires et de sa gouvernance).

1.5.3 L'idéation d'une opportunité d'affaires et l'attraction des talents

3

Cette étape consiste à convertir l'invention en innovation. Pour cela, l'entreprise devra élaborer une stratégie qui lui sera propre, ce qui constitue une variable de notre modèle intégrateur (voir 1.6.2). Cette stratégie a pour but la commercialisation de l'invention et donc la détection d'un besoin du marché, en fonction des ressources dont l'entreprise dispose. Elle sera donc choisie en fonction des interactions entre l'interne et l'externe et mènera à la détermination d'un autre type de variable qui est le modèle d'affaires adapté (organisation, partenaires, sources de revenus, etc.).

Afin d'augmenter leurs chances de succès, il est recommandé aux entreprises de s'implanter dans une zone géographique propice au développement d'idées nouvelles : il s'agit d'une

zone où le public est réceptif, là où sont les consommateurs innovateurs. Ces derniers attirent les talents et vice versa. L'intérêt est double puisque ces zones fertiles favorisent la co-création (la bonne application de l'invention) ainsi que l'attraction des talents nécessaires au bon développement de l'innovation.

Ainsi donc, l'idéation ou la conversion, permet à l'entreprise d'intégrer l'innovation dans son activité et d'en faciliter le développement (1.5.5).

1.5.4 La gouvernance pour l'innovation

4

La gouvernance a pour but de faciliter la co-création ce qui revient à dire qu'elle doit contribuer à la maximisation des interactions bidirectionnelles tout au long du processus d'innovation en mode ouvert. Pour cela, elle doit permettre le bon pilotage de la stratégie et donner des outils pour une surveillance efficace.

Pour les dirigeants, cela correspond d'une part (pour le pilotage stratégique) à transférer leurs connaissances, attirer les talents, favoriser la communication et plus généralement, à véhiculer et adopter une culture de l'innovation basée sur le changement et l'audace. D'autre part (pour la surveillance efficace), cela correspond à un besoin pour les dirigeants d'être actifs sur le terrain, d'allouer des tâches précises, d'énoncer des règles claires et de maintenir la qualité de la co-création.

En ce qui concerne les employés, étant donnée la nature de la culture de l'entreprise, les équipes d'innovation doivent être hétérogènes et inclure des talents et/ou des spécialistes de différents domaines, mais aussi être attirées et motivées par le défi et la contrainte.

Une gouvernance de la sorte, combinée au modèle d'affaires déterminé lors de l'idéation, assure un développement adéquat de l'innovation car elle permettra entre autres de lier la contrainte et la liberté des équipes d'innovation.

1.5.5 Le développement de l'innovation

Le but de cette étape est de développer l'innovation et donc d'optimiser la rapidité de sa commercialisation, en exploitant le modèle d'affaires « ouvert » que l'organisation a déterminé.

L'entreprise doit alors rentrer dans une phase où elle prend des risques et ne pas avoir peur de l'échec en testant des prototypes de l'offre de son modèle d'affaires. Ces tests et ces erreurs mènent aux contraintes qui favorisent la créativité. Elle permet à son tour le développement d'une offre correspondant aux besoins des clients et aux capacités internes. Afin d'augmenter ses chances de succès, l'entreprise doit soigner le design qui facilitera l'adoption de l'innovation et la promotion de ses bénéfices.

Notons que sur notre représentation du processus d'innovation en 1.6, cette étape sera en deux parties, la première, destinée au développement du design et des bénéfices et la deuxième, aux tests et prototypes.

1.5.6 La diffusion de l'innovation

Une fois l'innovation adaptée aux besoins du marché, il convient de la diffuser au plus grand nombre. Le développement ayant permis d'aboutir à une offre facilement adoptable par les clients (simple et esthétique), il faudra pour l'entreprise communiquer avec insistance sur ces bénéfices d'adoption.

La diffusion de l'innovation au marché de masse, ou marché dominant, est permise grâce :

- aux clients innovateurs ;
- aux connecteurs ;
- aux médias ;
- aux technologies de l'information (TI) ;
- à l'image de marque.

Ainsi donc, l'entreprise dispose de vastes moyens de communication afin d'atteindre l'ensemble du marché et tirer un maximum de valeur de son innovation. Toutefois, nous avons précisé que l'innovation devait suivre un cycle et il faudra donc assurer sa viabilité et sa pérennité.

1.5.7 La pérennité de l'innovation

7

Après la diffusion massive de l'innovation, il convient non seulement de faire un suivi de l'innovation afin de maintenir son niveau de qualité mais aussi, d'alimenter son processus d'innovation : l'innovation doit être permanente.

Pour cela, il faudra apporter de nouvelles ressources matérielles, de nouvelles ressources humaines (des talents) et diversifier l'offre, pour ainsi reprendre le cycle d'innovation.

Cette dernière étape sera donc représentée dans le modèle intégrateur par deux éléments distincts (le suivi puis la pérennité) revenant au point de départ (l'émergence).

1.6 Proposition d'un modèle intégrateur du processus cyclique de l'innovation ouverte

1.6.1 Présentation du modèle intégrateur

Le modèle intégrateur du processus cyclique de l'innovation ouverte suivant (figure 1.9) reprend les éléments développés dans la section précédente et leurs numéros attribués. Il a pour vocation de lier l'ensemble des principes issus de la littérature et de représenter de manière synthétique ce qu'est le cycle d'innovation « ouverte » (pour une meilleure lecture, voir A.1 dans les annexes).

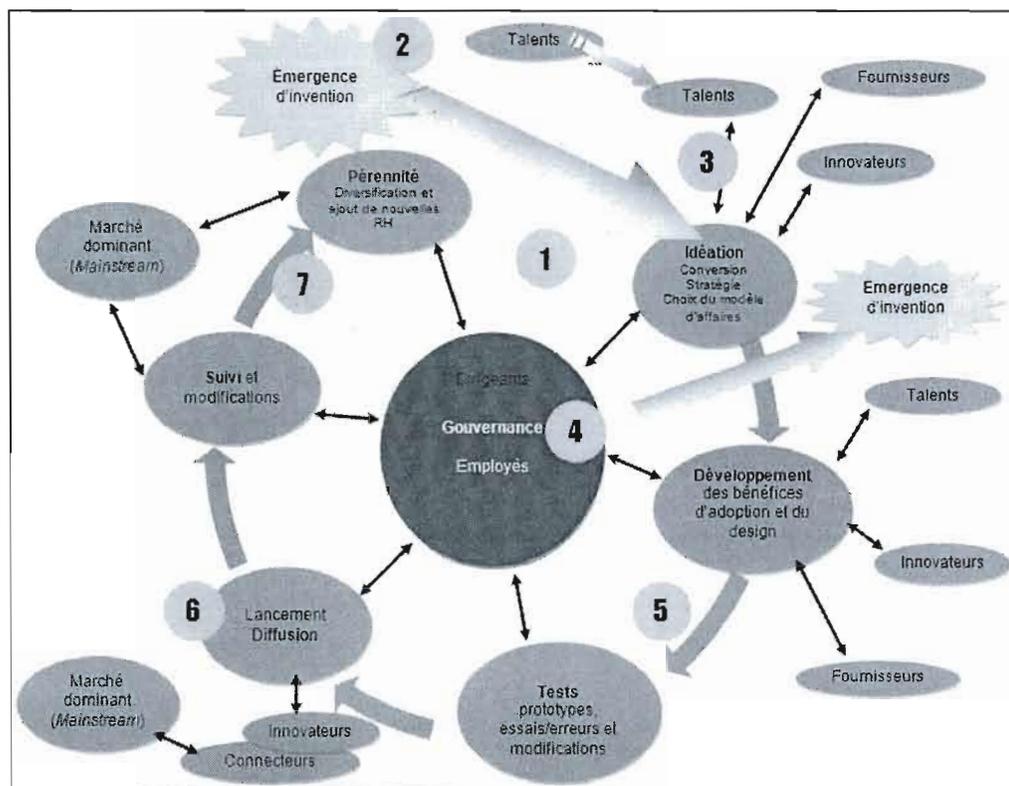


Figure 1.9 Modèle intégrateur du processus cyclique de l'innovation ouverte.

1.6.2 Consignes de lecture et variables associées aux étapes du cycle d'innovation

Notre modèle intégrateur est synthétique et cherche à représenter un processus complexe de manière générique. Bien que chaque principe énoncé dans ce chapitre ait son importance et doive faire partie du processus d'innovation, nous excluons délibérément du modèle générique certains principes. Ainsi, nous n'indiquons pas dans notre représentation du processus cyclique d'innovation ouverte, la présence du rôle des TI et du gouvernement. Ce choix émane de la nature des entreprises que nous étudions. En effet, nous estimons qu'un échantillon d'entreprises du secteur agroalimentaire ou bien même du commerce de détail ne sera pas en mesure d'apporter les informations nécessaires à la validation desdits principes. Il sera donc préférable de se référer de manière fréquente à la section 1.5 lors de la lecture du processus afin d'en saisir la totalité.

Ensuite, comme le modèle que nous présentons a pour vocation de s'adapter à n'importe quelle entreprise, certaines variables, ou certains choix que l'entreprise doit effectuer, en sont exclus. Par conséquent et dans un souci de transparence, nous les réunirons ci-après dans le tableau 1.2.

Tableau 1.2 Variables associées aux étapes du cycle d'innovation.

Numéros	Variables	Choix et variantes
2 Émergence et absorption des inventions	Ampleur de l'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation incrémentale. • Innovation de rupture.
3 Idéation d'une opportunité d'affaires	Opportunités liées à l'application de l'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> • Non-consommation. • Offre excessive. • « Tâches à accomplir ».
	Intentions stratégiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation du marché. • Extension du marché. • Création d'un marché. • Compétition disruptive.
	Stratégies.	<ul style="list-style-type: none"> • Création et domination de marché. • Différenciation. • Avantages de coûts. • Segmentation. • Envergure géographique. • Mondialisation. • Envergure de produits. • Concentration. • Spécialisation. • Interstices.
	Opportunités liées à la taille de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences des fondateurs. • Marketing efficace. • Optimisation de la gouvernance.
	Modèles d'affaires liés à la stratégie.	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle offre. • Nouveau modèle de profit. • Nouvelle source de revenus. • Nouveaux procédés. • Nouveaux partenaires. • Nouveaux canaux de distribution. • Diversification de la commercialisation.
4 La gouvernance pour l'innovation	Type d'équipe d'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe multifonctionnelle. • Equipe autonome.
	Mondialisation du processus d'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction des risques que cela implique.
5 Le développement de l'innovation	Prise de risques et adaptation au marché.	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de risques. • Plus d'adaptation au marché.

1.6.3 Hypothèses, limites, objectifs de recherche et apports scientifiques

La littérature nous permet de déduire un modèle intégrateur générique du processus cyclique de l'innovation et de ses principes de fonctionnement. Toutefois, en ce qui concerne les stratégies adoptées et les bénéfiques créateurs de valeur de l'innovation retenus, semblent propres à chaque entreprise. En fait, notre hypothèse est basée sur l'obtention d'un caractère générique de notre modèle du processus d'innovation idéal. Nous nous fixons donc comme objectif de vérifier un modèle théorique. Pour cela, nous testons le modèle en le confrontant à la pratique. De cette manière, nous pouvons, dans un premier temps, valider les principes théoriques fondateurs et, dans un deuxième temps, déterminer les variables propres aux modèles d'affaires des entreprises d'un secteur déterminé.

Afin de tester ce modèle, nous nous entretenons avec des entreprises d'un secteur défini, sur la création et le développement de leur entreprise du point de vue de l'innovation. Un entretien semi directif, un exercice libre mais encadré, permet aux dirigeants de nous fournir des éléments répondant à notre problématique tout en nous apportant des informations supplémentaires sur les spécificités de leur domaine d'activité. En effet, après l'analyse des données, nous sommes non seulement en mesure (1) de valider notre hypothèse selon laquelle le modèle théorique est applicable en pratique et (2) de déterminer les variables propres aux entreprises, mais aussi (3) de construire un modèle adapté au secteur étudié.

En résumé, nous cherchons par notre étude à tester la validité et les limites d'un modèle théorique sur un terrain précis. S'il est valide, nous fournissons le patron du processus de fonctionnement et de construction d'un modèle intégrateur du processus cyclique d'innovation ouverte pour toute TPE souhaitant innover dans le contexte actuel. Dans le cas contraire, nous sommes tout de même en mesure de fournir les lignes directrices nécessaires à l'adaptation du modèle intégrateur à un secteur donné. En effet, nous travaillons selon une méthodologie de recherche qui permet de tester et d'adapter notre travail théorique à la pratique. Chacun peut donc recréer notre étude en suivant la démarche que nous exposons dans le chapitre subséquent.

CHAPITRE II

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Introduction de la démarche de recherche

Afin de valider l'efficacité du modèle préalablement établi, il convient de passer d'une dimension théorique à une dimension pratique. Pour cela, nous décidons de nous entretenir avec des entreprises françaises agroalimentaires implantées au Québec et de comparer le processus de création de leurs innovations avec le processus que nous avons déterminé dans le modèle théorique.

Dans un premier temps, nous établirons un guide d'entretien formé autour de questions liées aux principes et aux thèmes du modèle initial. Ce guide d'entretien permettra dans un deuxième temps de conduire et baliser les entrevues. Grâce aux réponses obtenues et après leur analyse, nous serons alors en mesure de déterminer d'une part, si les attributs du modèle se vérifient en pratique et d'autre part, s'il existe des attributs supplémentaires propres aux entreprises étudiées.

Cette étude exploratoire permet de tester un modèle théorique établi à partir de la littérature sur la complexité et l'innovation et de l'étoffer avec des spécificités issues du terrain. Ainsi, en articulant notre analyse en deux temps, nous serons à même de déterminer si le « tout » (le modèle intégrateur) est adéquat et quelles sont les « parties » propres à nos sujets d'étude (la combinaison de variables) en insistant par la même occasion sur le caractère holistique du processus d'innovation (Morand et Manceau, 2009). Ce passage de la théorie à la pratique aboutira au final à la proposition d'un modèle spécifique aux sujets de notre étude basé sur des faits réels.

2.2 Le choix du corpus

Comme nous menons une recherche qualitative, le choix du corpus est restreint car l'étude de chacune des entreprises sera faite de manière minutieuse et approfondie dans le chapitre III, il s'agit en effet, de recouper des données issues des entrevues lors de l'analyse de contenu ainsi que des sites internet et des documents écrits. De plus, au vu des caractéristiques des répondants, nous privilégions un échantillon ciblé.

Comme nous nous intéressons aux entreprises françaises agroalimentaires implantées au Québec, le choix des entreprises à étudier implique quatre conditions préalables entrant dans la composition de l'échantillon. Nous sélectionnerons donc une entreprise qui est à la fois :

1. innovante ;
2. française ;
3. dans le secteur agroalimentaire ;
4. implantée au Québec.

Tout d'abord, penchons-nous sur le facteur de l'innovation. En effet, la recherche s'intéresse aux entreprises innovantes. Il nous faut donc déterminer les entreprises qui possèdent des avantages compétitifs et des manières de procéder dans leur industrie qui leurs sont uniques. Il peut s'agir d'une innovation en termes de produits, de production ou encore de service, de distribution, etc.

En deuxième lieu, nous cherchons des entreprises fondées par des français. L'entretien concernera alors ces entrepreneurs d'origine française.

En troisième lieu, nous nous intéressons au secteur agroalimentaire. Afin de trouver un maximum d'entreprises répondant aux deux premiers facteurs et de disposer d'informations pertinentes et variées, nous nous intéresserons à l'agroalimentaire dans son sens large, à savoir des entreprises agricoles et productrices de matières premières, aux entreprises de restauration, en passant par les entreprises qui fabriquent des produits finis. En fait, nous choisissons des entreprises situées aussi bien en amont qu'en aval du secteur.

Enfin, nous nous intéressons aux entreprises implantées au Québec, c'est-à-dire ayant un siège social situé dans cette province du Canada. Toutefois, par manque de moyens, nous ciblons notre recherche sur les entreprises de Montréal. Bien que cette contrainte représente une limite en terme de zone d'étude (le Québec), la validité de nos résultats est maintenue au vue de l'importance économique de cette métropole du Québec (Wikipédia, 2010).

Notons qu'afin de garder une homogénéité des répondants et de disposer d'informations comparables, nous constituons l'échantillon exclusivement de TPE (Très Petites Entreprises), à savoir des entreprises de moins de 9 salariés. De plus, le choix des TPE nous permet une plus grande facilité d'accès aux dirigeants fondateurs des entreprises, des répondants qui ont une connaissance globale du processus de montage de l'entreprise.

Cet échantillon ciblé est acquis de manière séquentielle. Cette méthode d'échantillonnage ciblé, aussi appelée échantillonnage en chaîne, permet l'identification de sujets de recherche par l'entremise de personnes possédant de l'information riche (Patton, 1990). Il convient donc de déterminer un sujet type pour ensuite être dirigé vers d'autres sujets similaires. Ainsi, nous établissons une entreprise clé qui est la référence (l'entreprise «1») et qui nous réfère à d'autres entreprises ayant les mêmes critères qu'elle.

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, notre raisonnement est le suivant. Nous faisons une étude qualitative avec un échantillon ciblé. Dès lors, nous ne nécessitons pas un grand nombre de participants. Cela dit, afin d'obtenir des résultats significatifs, nous devons effectuer une comparaison par recoupement des données. Pour cela, nous devons disposer d'au moins trois répondants. Étant donné le manque de moyens, de temps et de disponibilité des entreprises, notre échantillon (acquis en chaîne grâce à notre sujet de référence) est finalement composé de cinq répondants (les cinq fondateurs) œuvrant au sein de quatre entreprises différentes.

2.3 La récolte des données

Afin de disposer d'informations pertinentes sans influencer les choix et les commentaires des répondants, la technique qualitative la plus idoine est celle de l'entretien semi-directif.

Le principe de l'entretien semi-directif est de focaliser les propos des dirigeants d'entreprises sur les thèmes concernant notre recherche par l'intermédiaire d'un guide d'entretien dans lequel nous regroupons les thèmes et les questions importantes sur le processus d'innovation. Ainsi donc, nous engageons la conversation grâce à ce guide et laissons les répondants libres de leurs mots et du déroulement de l'entretien, tout en gardant en vue les questions auxquelles nous souhaitons qu'ils répondent. De plus, la liberté d'interaction peut aussi mener à des réponses inattendues et celles-là même viendront renforcer notre modèle initial. Enfin, dans la mesure où les entretiens tournent autour de thèmes établis, nous serons en mesure de comparer leurs résultats et de croiser les informations qui en découleront.

L'entretien semi-directif offre donc non seulement un avantage de liberté par rapport à l'entretien directif qui permettrait seulement de valider ou rejeter le modèle, mais aussi un avantage de contrôle par rapport à l'entretien non-directif qui permettrait d'obtenir des informations brutes mais éparses, voire inadéquates.

Toutefois, les deux aspects de l'entretien ont aussi leurs limites. La liberté d'expression implique une vision personnelle du répondant. Son jugement est donc pris pour acquis dans cette méthode, et la confiance en ses propos est totale, d'où la nécessité du choix de dirigeants légitimes. Quant au contrôle que nous pouvons exercer sur les questions à aborder, il est important de les recadrer en évitant de casser le fil des propos des dirigeants.

2.4 Présentation des données à recueillir

La préparation du guide d'entretien est constituée de trois phases :

1. l'élaboration des thèmes et principes issus du modèle ;
2. la mise sous forme de questions de ces thèmes et principes ;
3. l'adaptation des questions face au déroulement des entretiens.

La première phase d'élaboration du guide est rendue possible grâce aux informations découlant de la littérature sur l'innovation. En effet, nous avons déterminé un modèle axé sur des étapes qui seront les thèmes principaux de nos entretiens. Nous avons donc, entre autre, l'idéation de l'innovation, sa conversion et sa diffusion. Pour chacun de ces thèmes, il existe des sous-thèmes. Ces sous-thèmes sont ceux que nous avons étudiés dans la littérature et qui nous ont permis d'arriver au modèle que nous avons élaboré. Par exemple, lors de la conversion ou du développement de l'innovation, nous avons abordé l'importance de l'intuition et de la prise de risque.

Ainsi, grâce à ces thèmes, sous-thèmes et principes, nous sommes en mesure, dans la deuxième phase, de nous poser des questions d'un point de vue pragmatique, c'est-à-dire, d'adapter notre vision à celle d'un chef d'entreprise. Il faut donc remonter à l'origine du thème et poser la bonne question, celle qui permet au répondant de donner sa vision des choses sans le perdre ni le conditionner. Pour cela, nous avons procédé en deux étapes. La première a été de créer un questionnaire avec des questions majoritairement ouvertes (voir Annexes). Ceci nous a permis de déterminer la question et les réponses possibles qui s'y rattachent. Nous avons ensuite élaboré une question plus large et adaptée à un entretien, une question permettant une réponse moins systématique.

Par exemple, dans la partie concernant l'idéation de l'innovation, nous devons poser les questions (1) « De qui l'idée émane-t-elle? », (2) « Comment évaluez-vous le potentiel d'une idée? » et (3) « Quelle place laissez-vous à l'intuition? ». Chacune de ces questions a une réponse que nous pouvons anticiper et chacune est importante. Cela dit, pour faciliter l'entretien, nous les avons regroupées sous une seule et même question dans la quelle

chacune des réponses peut potentiellement apparaître : « Comment imaginez-vous un produit ou service que les consommateurs vont aimer? ».

Enfin, il convient de mettre en place une troisième phase. Une phase d'adaptation des questions et des sujets à aborder. En effet, les dirigeants d'entreprises travaillent sur le terrain et n'utilisent pas forcément des termes littéraires dans leurs explications. Il est donc nécessaire d'adapter le guide d'entretien à leur milieu. Ceci ne peut être fait qu'à partir du premier entretien qui sera révélateur de leur façon de penser et de s'exprimer. Par exemple, la question « Quelle est la durée de vie moyenne d'un produit? » semblait prêter à confusion. Ainsi, ce qui correspondait pour nous à la durée de vie marketing des produits était interprété comme leur périssabilité par les dirigeants. La question avait pour but de déterminer combien de temps était nécessaire avant l'élaboration d'un nouveau produit qui en remplace un autre en fin de vie. Nous cherchions donc à savoir indirectement si les entreprises élargissent leur offre et donc si elles effectuent une diversification (reliée et/ou non-relié). Il a donc été décidé lors des entretiens suivants de remplacer la question initiale par « Comment vous diversifiez-vous? ». Cette adaptation permanente aux discours des répondants est nécessaire, c'est pourquoi les questions qui apparaissent dans les différents entretiens peuvent varier et sont toutes adaptées au style et aux termes conversationnels du répondant (voir Annexes).

2.5 L'analyse des données

Afin d'extraire l'information éparsse obtenue lors des entretiens semi directifs nous utiliserons la méthode d'analyse de contenu thématique. Cette méthode consiste à créer des catégories de thèmes récurrents dans les entrevues afin de faire ressortir les dimensions et les sujets les plus importants ainsi que des informations que nous ignorions. Elle permet d'en faire une synthèse (Chapitre III), qui mène à (1) la détermination de la validité du modèle initial ainsi (2) qu'aux ajouts que nous pouvons y faire par rapport à la spécificité du sujet de recherche pour aboutir à un modèle adapté (Chapitre IV). L'objectif est donc double : d'une part, descriptif/comparatif et d'autre part, explicatif.

L'analyse de contenu a pour avantage de garder une certaine objectivité par rapport aux résultats, de comparer, de regrouper et d'étoffer les informations entre elles. Ainsi, nous minimisons les biais cognitifs et culturels en employant cette technique systématique d'analyse. Toutefois, nous ne sommes pas à l'abri de biais non liés à l'échantillonnage tels que les non réponses, les biais de couverture, les erreurs des répondants, etc.

Cette méthode, qui consistera en l'élaboration de catégories et de thèmes issus des propos recueillis lors des entretiens que nous regrouperons dans un tableau (Chapitre III), sera donc légitime dans l'élaboration d'un nouveau modèle adapté (Chapitre IV).

2.6 Les étapes et conclusions de recherche

Après avoir analysé le contenu des entretiens semi-directifs, nous disposerons d'informations pertinentes en lien avec le modèle de base. Ces informations nous permettront d'une part de le valider et d'autre part de l'étoffer. Nous pourrions dégager les avantages et les inconvénients du modèle, établir ses limites et ouvrir la discussion sur un nouveau sujet de recherche afin d'approfondir notre étude exploratoire.

Grâce à cette méthodologie, nous sommes donc bien capables de « tester » un modèle théorique en le croisant avec la pratique. Néanmoins, les résultats et le nouveau modèle issus de cette recherche sont limités à un domaine spécifique, celui des TPE agroalimentaires françaises au Québec, et nécessitent donc d'autres travaux afin de le tester et de l'adapter à d'autres industries.

Cette démarche a une validité interne car l'élaboration du guide d'entretien apporte un contrôle lors des entrevues et donc cible l'information acquise. En effet, puisque le modèle initial nous permet d'anticiper les liens existants entre certains facteurs comme la prise de risque et l'adaptation au marché, nous sommes en mesure lors des entretiens de focaliser les réponses des sujets sur les phénomènes liés à l'innovation.

Cette démarche a aussi une validité externe car l'entretien semi directif permet de déterminer des facteurs que nous aurions pu omettre dans le modèle initial et qui ont un impact additionnel. C'est la mise en situation réelle qui nous permet de généraliser l'ensemble des résultats de la recherche.

Enfin, nous pouvons dire que la méthodologie est pertinente en ce sens qu'elle apporte une solution à la problématique de départ (la représentation du processus d'innovation des sujets de recherche) et qu'elle correspond bien à une étude exploratoire et holistique (car le processus d'innovation met en jeu de multiples variables) qui mérite d'être par la suite approfondie. Les limites de la méthodologie sont donc à l'échelle de la recherche.

Pour résumer, nous proposons ci-après une représentation de notre étude dans sa globalité. Nous pouvons observer trois phénomènes lors de notre recherche. Premièrement, les étapes s'enchaînent de manière classique et évidente. Ainsi, à partir d'une question de départ, nous en étudierons l'aspect théorique, puis l'aspect pratique pour arriver à des conclusions fondées et légitimes. Deuxièmement, chaque étape permet de valider celle qui la précède, permettant ainsi de ne pas perdre la trame de fond, soit le processus d'innovation. Enfin, comme nous validons chaque étape l'une après l'autre, notre processus de recherche nous permet au final de valider nos conclusions en rapport direct avec notre questionnement initial.

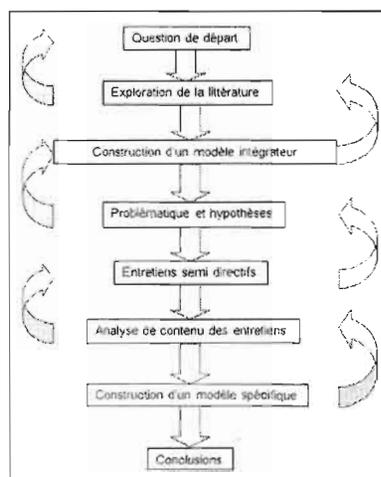


Figure 2.1 Étapes de recherche.

CHAPITRE III

ANALYSE DE CONTENU

3.1 Présentation des sujets de recherche

En nous basant sur une triangulation de l'information tirée des entrevues, des sites Internet des entreprises et des articles de journaux, nous faisons dans cette section une présentation globale des sujets d'études.

3.1.1 Entreprise « 1 », la Pâtisserie fine : des produits aux saveurs étonnantes

Issu de la rencontre de deux chefs français, notre sujet d'étude de référence est une pâtisserie fine établie depuis 2008 sur le Plateau Mont-Royal à Montréal, un quartier « branché » et « créatif », fréquenté par une population de classe moyenne supérieure (Wikipédia, 2010).

Les produits de cette pâtisserie fine sont variés et évoluent autour du concept du plaisir culinaire. L'offre se compose de gâteaux traditionnels français tels que les madeleines et les gaufres, mais aussi de macarons et de glaces, dont la boutique a fait sa spécialité par l'originalité, la qualité des saveurs (macarons au coquelicot et glace au foie gras) et du conditionnement. Ainsi donc, l'entreprise «1» innove en termes de produits.

D'autre part, les employés sont motivés par les formations et par l'expertise de leurs supérieurs. C'est cette même expertise qui a permis aux deux fondateurs de mettre en place une formule basée sur la régulation et la décomposition du cycle de production. Ainsi,

l'entreprise «1» innove aussi en termes de procédés, en vue de fournir un produit constant de qualité supérieure en optimisant sa production (réduction des pertes).

Enfin, cette pâtisserie a acquis une certaine notoriété en tant que spécialiste de la pâtisserie fine et originale, grâce à des dégustations fréquentes de ses produits, ainsi que par l'entremise d'articles favorables dans des journaux populaires montréalais, lui permettant de faire en six mois le chiffre d'affaires prévisionnel pour trois ans.

3.1.2 Entreprise «2», la Pâtisserie néo-traditionnelle : une production *de visu*

L'entreprise «2» est une enseigne aussi implantée sur Plateau Mont-Royal à Montréal, et existe depuis quasiment deux décennies. Cela dit, à la reprise de la boutique il y a quatre ans par le chef actuel, bien que la vocation de l'enseigne n'ait pas changé, le concept, lui, a été remanié. En effet, les produits proposés sont restés les mêmes, à savoir des pâtisseries traditionnelles bretonnes et françaises. La nouveauté apportée par le chef de l'établissement vient du processus de fabrication : la confection des pâtisseries se fait en continu pendant la journée, et sous les yeux des clients. Il s'agit en fait d'une boutique exploitant ce que l'on peut appeler un concept de « production *de visu* ». Ainsi, on peut venir y déguster des produits traditionnels et frais à toute heure de la journée dans un cadre chaleureux et intime, en assistant au spectacle de la production (d'où son caractère néo-traditionnel).

Cet établissement est composé d'une équipe de professionnels, sous la direction d'un maître pâtissier-boulangier, à l'écoute des besoins de ses clients et de ses ressources. La qualité de cette entreprise spécialiste des pâtisseries traditionnelles est maintenue par une production ajustable et spectaculaire dont les dégustations, la presse et le bouche à oreille font la promotion. Ainsi faisant, l'entreprise «2» a doublé son chiffre d'affaire en quatre ans d'exercice.

3.1.3 Entreprise «3», le Bistro parisien : la gastronomie conviviale

Il y a sept ans, le chef de notre troisième sujet d'étude, issu de grandes enseignes parisiennes, décide de venir s'implanter au Québec. Il ouvre en 2005 sa première enseigne à Outremont,

un quartier résidentiel, bourgeois et francophone de Montréal (Wikipédia, 2010), avec l'envie de recréer l'ambiance des bistros de quartier de Paris. Ce concept sous-exploité au Canada, prend un caractère innovant par sa capacité à allier une convivialité et une accessibilité du lieu, la diversité de la nourriture et la qualité du service, propre aux quartiers parisiens. Cette combinaison d'éléments nouvelle à Montréal en fait, la même année, l'un des trois restaurants les plus médiatisés de Montréal.

Deux autres bistros ont ouvert leurs portes par la suite, l'un sur le Plateau Mont-Royal et l'autre à nouveau dans Outremont, venant renforcer l'offre et le concept de départ avec un bistro à vin et un bistro en terrasse. L'entreprise «3», spécialiste du bistro, a donc acquis une réputation auprès des médias et du public par la constance de sa qualité ainsi que l'accessibilité de ses services.

3.1.4 Entreprise «4», le Restaurant expérience : une production *de visu* pour des saveurs originales

A l'origine de l'entreprise «4», il y a la rencontre, en 2008, de chefs officiant alors dans une grande enseigne du Vieux-Port à Montréal. Ces derniers décident de monter un restaurant, eux aussi, au sud du Plateau Mont-Royal à Montréal, dans lequel la cuisine serait située au centre du restaurant avec les tables adjacentes.

Proposant des plats de tous horizons, de grande qualité et dans des portions généreuses ainsi qu'un spectacle assuré par des cuistots expérimentés, l'entreprise «4» assure la convivialité et l'originalité du lieu et garantit une expérience unique par une production *de visu*.

Devenue spécialiste de l'expérience culinaire, cette enseigne a acquis son titre par le bouche à oreille et les critiques culinaires des périodiques montréalais.

3.2 L'analyse du contenu des entretiens semi-directifs

Dans cette section, nous étudions le contenu des entretiens en procédant par catégorisation des thèmes récurrents dans les propos des répondants. En effet, lors des entretiens, un certain nombre de sujets s'avèrent communs aux quatre sujets d'étude et apparaissent régulièrement. Nous expliquons donc dans un premier temps le choix des catégories, puis nous procédons à l'analyse de contenu en la divisant selon les catégories établies.

3.2.1 Les catégories d'analyse

Lors des entretiens (Annexes 3, 4, 5 et 6), nous avons déterminé plusieurs sujets communs aux différents propos des répondants. Ces sujets, ou thèmes, incorporent nombres d'éléments qui apparaissent à plusieurs reprises et qui appartiennent à un même champ lexical. Par exemple, lorsqu'on repère des phrases axées autour d'expressions telles que « concours de circonstances », « rencontre », « en fonction de », « nous discussions », « suggestions » ou encore « partage », nous les regroupons sous un thème approprié, à savoir celui des interactions. Suivant ainsi cette méthode, nous référençons dix thèmes récurrents que nous choisissons d'étudier en profondeur :

1. les interactions ;
2. les idées ;
3. l'offre ;
4. la production ;
5. l'adaptation ;
6. l'expertise ;
7. la direction ;
8. les employés ;
9. la réputation ;
10. la publicité.

Au vu des propos tenus sur chacun de ces thèmes, nous pouvons observer des liens entre eux, qui mènent à l'élaboration de thèmes généraux, ou de catégories. Par exemple, les thèmes de

« l'expertise », du « travail des dirigeants » et de « la responsabilité des employés » font partie d'une catégorie que nous nommons « le rôle des dirigeants et des employés ». Ainsi, par association d'idées, les thèmes peuvent être regroupés selon cinq catégories, comme suit.

Tableau 3.1 Catégorisation des thèmes issus des entretiens semi-directifs.

Thèmes issus des entretiens	Catégories d'analyse
Les interactions + Les idées	➤ Les idées nouvelles
L'offre + La production	➤ Les éléments qui constituent une offre innovante
L'expertise + Le travail des dirigeants + La responsabilité des employés	➤ Le rôle des dirigeants et des employés
L'adaptation	➤ Le processus et les méthodes d'adaptation de l'offre
La réputation + La publicité	➤ La communication sur l'offre

Grâce à l'analyse par catégorie des propos recueillis lors des entretiens, nous serons en mesure, dans les sections suivantes, de déterminer d'une part, les éléments du modèle d'affaires lié au cycle d'innovation, d'autre part, les variables qui s'y rattachent et enfin, s'il y a lieu, des éléments d'information propres aux sujets étudiés.

3.2.2 Les idées nouvelles

Nous nous intéressons ici à l'analyse des entreprises sous l'angle des processus qui conduisent aux idées nouvelles, c'est-à-dire les inventions. Ainsi, nous interprétons dans le tableau qui suit, les propos des dirigeants concernant les idées qui constituent et qui alimentent l'innovation.

Tableau 3.2 Interprétations sur le thème des idées nouvelles.

Sélection de citations issues des entretiens	➤ Interprétations sommaires
<p>« Nous faisons comme nous aimons, et ensuite, on adapte en fonction des employés et des clients. » (Entreprise «1»)</p> <p>« [...] nous sommes des experts, nous savons ce qui est bon. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Mais moi qui suis pâtissier, je comprends qu'un croissant frais est meilleur. » (Entreprise «2»)</p>	<p>➤ L'idée/concept de base provient de l'expertise des fondateurs.</p>
<p>« C'est la chance, c'est le hasard. » (Entreprise «1»)</p> <p>« [...] ça a été un concours de circonstances. » (Entreprise «3»)</p>	<p>➤ Les idées et les interactions sont le fruit du hasard.</p>
<p>« on prend une idée préexistante et on l'adapte à notre façon. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Ce n'est pas une idée très originale. » (Entreprise «2»)</p>	<p>➤ Les idées développées relèvent d'une innovation incrémentale.</p>
<p>« Les idées émergent de toutes part [...]. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Il arrive très souvent que nous discussions avec des clients qui nous parlent de leur domaine d'activité ou de leurs contacts et de leurs idées. » (Entreprise «1»)</p> <p>« On est tous passionnés et parfois même les serveurs, après un voyage, donnent leurs suggestions. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ Les idées qui alimentent l'innovation émergent tant à l'interne qu'à l'externe.</p>
<p>« (Les idées) viennent de moi et je partage avec tout le monde : clients, employés, proches. » (Entreprise «3»)</p> <p>« Il y a beaucoup de partage d'idée et de compétences. » (Entreprise «3»)</p> <p>« (Je développe les idées) avec tous les employés. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ Les idées qui alimentent l'innovation sont partagées en interne et en externe.</p>

Nous retenons ici plusieurs éléments. Premièrement, il est important de noter que l'idée ou le concept de base, comme celui d'une pâtisserie où la production se fait en continu et *de visu* dans le cas de l'entreprise «2», émane des fondateurs.

Deuxièmement, nous voyons que les innovations sont issues du hasard des rencontres et des interactions entre les dirigeants et leur environnement aussi large soit-il (collègues, fournisseurs, proches, etc.). Ainsi, au vu de ces deux premiers éléments, nous pouvons dire que, dans notre cas d'étude, il existe deux types d'inventions : l'invention de base, issue des dirigeants et les inventions qui alimentent l'offre innovante, issues, soit de l'interne, soit de l'externe.

Troisièmement, nous observons que les inventions, aussi bien celles de base que celles qui alimentent l'innovation, ne sont pas nécessairement originales et ne changent pas radicalement les habitudes des consommateurs. Elles sont souvent empruntées et remaniées selon les ressources de l'entreprise. Ainsi, l'ampleur des innovations est incrémentale.

Enfin, nous pouvons dire que les idées qui alimentent l'innovation, émergent de tous et sont partagées en interne comme en externe grâce à une ouverture d'esprit des dirigeants et de leurs entreprises.

En résumé, nous pouvons avancer que les entreprises étudiées exploitent une idée de base, voire une invention, qui est le fruit du génie et de l'expertise des dirigeants. Elle est complétée par des interventions des membres de l'organisation et/ou de l'environnement. Voyons maintenant comment ces idées sont converties en une offre innovante, créatrice de valeur afin de satisfaire les attentes des clients.

3.2.3 Les éléments qui constituent une offre innovante

Nous nous penchons à présent sur les éléments qui constituent les offres innovantes de nos cas d'étude. Ainsi, nous interprétons les entretiens afin de montrer la cohérence des innovations développées par les quatre firmes, dans le tableau récapitulatif suivant.

Tableau 3.3 Interprétations sur le thème des éléments qui constituent une offre innovante.

Sélection de citations issues des entretiens	Interprétations sommaires
<p>« Je voulais créer un bistro de quartier. Un lieu sympa où les gens viennent manger. [...] Le bistro est quelque chose qui ne se faisait pas ailleurs. » (Entreprise «3»)</p> <p>« Nous étions nous quatre dans un sushi bar et avions du mal à discuter. Stéphanie a dit qu'elle détestait ne pas pouvoir communiquer et que si elle avait un restaurant, elle mettrait la cuisine au milieu [...]. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ Les entreprises proposent une nouvelle offre plus accessible.</p>
<p>« [...] c'est plutôt le goût qui fait notre qualité. [...]Seule chose que nous voulions : travailler le goût. Les macarons représentaient le summum du plaisir. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Toutefois, si je réduisais la gamme de produits, il s'agissait de ne pas réduire la qualité, mais au contraire de l'augmenter. [...] La qualité a donc remplacé le choix. En faisant de la sorte, je restais dans mon cœur d'activité qui est d'offrir un produit frais.» (Entreprise «2»)</p> <p>« C'est un ensemble de facteurs qui font que les gens se sentent bien. Ce sont plein de petites choses que j'ai maintenant à travers la qualité et la constance. » (Entreprise «3»)</p>	<p>➤ Les entreprises se focalisent sur les attributs principaux de l'offre.</p>
<p>« Beaucoup de concurrents entrent dans la partie et cassent les prix. Seulement nous, nous sommes garants d'une qualité. [...] Il ne faut pas vulgariser notre produit. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Je n'offre pas trop le choix aux clients que de n'acheter que le frais. [...] Je suis moins cher que la concurrence. » (Entreprise «2»)</p> <p>« [...] le but est [...] de faire sortir les gens et de devenir la référence de ces sorties. » (Entreprise «3»)</p> <p>« On veut devenir le restaurant auquel les gens pensent [...]. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ La spécialisation permet de surpasser la concurrence afin de devenir la référence.</p>
<p>« Nous avons mis au point une technique de production par cycle (produit à demi préparés, etc.) afin de ne jamais être en surplus. Sachant que nous avons un produit à forte valeur ajoutée, la limitation des pertes est primordiale. Si nous avons un surplus, il sert alors d'échantillons pour la dégustation. Nous recyclons en quelque sorte le surplus de production en publicité. » (Entreprise «1»)</p> <p>« De plus ça permet aux clients de nous voir travailler toute la journée et d'avoir une pâtisserie meilleure et de prévoir ou ajuster la production au cours de la journée.» (Entreprise «2»)</p> <p>« C'est la constance, la régularité. Ce qui correspond au concept du bistro de quartier, censé attirer des habitués. » (Entreprise «3»)</p>	<p>➤ Le type de modèle d'affaires assure le maintien des attributs principaux de l'offre.</p>

Comme nous avons pu observer dans la section précédente, les idées de base et/ou inventions de base proviennent des dirigeants. Aussi, nous voyons ici, que ces inventions correspondent à un besoin du marché que les dirigeants identifient en se mettant à la place des consommateurs. De cette manière, ils déterminent les tâches à accomplir sur lesquelles repose leur offre. Ainsi, les dirigeants proposent une offre qui répond à des besoins pratiques et qui la rende accessible. En ce sens, les entreprises visent à étendre le marché.

Ensuite, nous distinguons une réelle volonté de la part des dirigeants de se focaliser sur certains attributs de leur offre innovante, à savoir, ceux qui permettent de satisfaire le besoin du client traduit en tâche à accomplir. Prenons l'exemple de l'entreprise «1» dont l'offre correspond à des produits de plaisir culinaire ; et bien, leur focus mise sur le goût. En se comportant de la sorte, les entreprises se spécialisent. Il s'agit bien d'une innovation qui apporte un avantage concurrentiel et permet ainsi aux entreprises de devenir une référence, voire la référence, en vue de dominer leur marché.

Enfin, nous observons l'utilisation d'un modèle d'affaires basé sur une production ajustable. Ce faisant, les entreprises (1) obtiennent un produit de qualité, (2) réduisent les pertes ou les réinjectent en publicité (les dégustations) et (3) offrent le spectacle de la production. Leur modèle d'affaires permet donc d'optimiser leur innovation et leur confère un avantage compétitif en tant que spécialiste.

Pour résumer, nous pouvons dire que les inventions et/ou les idées de base des entreprises sont converties en innovations, d'une part lors de la détection d'opportunités commerciales et des attributs qui s'y rattachent; et d'autre part, lors de la mise en place d'un modèle d'affaires répondant à la stratégie de spécialisation. Afin d'explicitier la cohérence dans l'innovation des entreprises, nous présentons le tableau suivant qui répertorie leurs inventions, leurs opportunités, leurs intentions stratégiques, leurs stratégies et leurs modèles d'affaires. Nous visualisons la cohérence des différentes variables par des flèches. Ainsi, chacune de ces variables découle de la précédente pour arriver à un résultat final, le modèle d'affaires, en accord avec l'invention.

Tableau 3.4 Éléments agissant sur la cohérence des innovations des sujets d'étude.

Éléments de l'innovation	Entreprise «1» la pâtisserie fine	Entreprise «2» la pâtisserie néo traditionnelle	Entreprise «3» le bistro parisien	Entreprise «4» le restaurant expérience
Invention	Saveurs étonnantes	Production <i>de visu</i>	Gastronomie conviviale	Production <i>de visu</i> pour saveurs originales
Opportunité	Besoin universel de plaisir culinaire	Besoin universel de fraîcheur des produits	Besoin de convivialité	Besoin universel de proximité et de qualité
Intention stratégique	Étendre le marché	Étendre le marché	Étendre le marché	Étendre le marché
Stratégie	Spécialisation et domination	Spécialisation et domination	Spécialisation et domination	Spécialisation et domination
Modèle d'affaires	Nouvelle offre et nouveaux procédés	Nouveaux procédés	Nouvelle offre	Nouveaux procédés et nouvelle offre

3.2.4 Le rôle des dirigeants et des employés

Après avoir étudié la nature et la composition des innovations des entreprises « 1, 2, 3, et 4 », nous nous intéressons à leur direction et à leur composition interne. Selon les propos recueillis, nous présentons le tableau suivant des interprétations (tableau 3.5).

Tableau 3.5 Interprétations sur le thème du rôle des dirigeants et des employés

Sélection de citations issues des entretiens	➤ Interprétations sommaires
<p>« Comme nous sommes des experts, nous savons ce qui est bon. [...] nous avons réalisé nous même le tableau des menus. [...] Il y a toujours l'un de nous en boutique pour communiquer avec les clients. [...] Nous n'hésitons pas à faire, car nous le devons. [...] Mais leurs idées (aux employés) doivent être validées par notre expertise. » (Entreprise «1»)</p> <p>J'avais mon idée et j'étais sûr de moi, grâce à mon expérience [...]. [...] Il a fallu aussi que je sois ouvert tous les jours et donc que je travaille plus. » (Entreprise «2»)</p> <p>« Il faut de l'instinct, de la chance et du dynamisme. [...] Je suis aux premières loges pour voir les ralentissements. » (Entreprise «3»)</p> <p>« Il y a un grand investissement personnel à avoir dans le restaurant pour que ça marche et que l'on ait des clients que l'on connaisse. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ L'expertise ainsi que la participation active et permanente des dirigeants façonnent la prise de décision.</p>
<p>« C'est ce respect qui facilite la communication en interne et donc qui facilite le succès de l'organisation. [...] Les employés sont habitués aux changements de processus. » (Entreprise «2»)</p> <p>« Mais la complicité et le respect mutuel fait que (blâmer un cuisinier) arrive peu. [...] Les cuisiniers n'ont aucun problème pour retravailler les recettes. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ Il existe une culture de la réactivité et du respect en interne.</p>
<p>« Nous embauchons de jeunes pâtisseries que nous formons par la suite. » (Entreprise «1»)</p> <p>« J'insiste aussi sur la capacité des employés à faire différentes tâches. » (Entreprise «2»)</p> <p>« Le savoir est transmis, mon travail est alors de dynamiser. [...] Ce sont de très bons cuisiniers. Et ils aiment les défis que je leur donne. » (Entreprise «3»)</p> <p>« (Les employés) sont tous très polyvalents. [...] on a tous envie de progresser. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ Les employés (talents ou pas) sont formés afin d'être polyvalents.</p>
<p>« Il nous faut quelqu'un qui veut apprendre et qui soit humble. [...] nous avons besoin de nous former une équipe responsable. » (Entreprise «1»)</p> <p>« (Les employés) ont donc une certaine responsabilité. » (Entreprise «2»)</p> <p>« La motivation vient du fait qu'ils deviennent acteurs et de la complicité que j'ai avec eux. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ Les employés sont motivés par la polyvalence et les responsabilités.</p>

Nous pouvons tout d'abord avancer que l'expertise ou l'expérience des dirigeants leur confère une confiance dans leur action et dans la qualité de leur décision. Toutefois, dans tous les cas, et cela malgré l'expertise, un grand investissement de la part des dirigeants, en termes de travail, est nécessaire afin de concrétiser leur prise de décision. Ainsi, le fonctionnement des entreprises étudiées, ou leur modèle d'affaires, évolue autour des capacités de leurs fondateurs.

Par ailleurs, nous voyons que, bien que la gouvernance des firmes, ou plutôt, le style de direction (voir 1.3.5) évolue autour de l'expertise des dirigeants et qu'elle soit en quelque sorte « patriarcale », ces derniers cherchent à véhiculer une culture interne fondée sur le changement et le respect des acteurs de l'entreprise. De cette manière, la prise de risque, l'adaptation, les responsabilités et la communication sont favorisées. En un sens, la culture de l'innovation est profondément ancrée tant dans la gouvernance que dans la pratique de ces entreprises.

Enfin, nous observons l'impact sur les employés de cette gouvernance à deux facettes. En effet, elle permet d'une part, grâce à son focus sur l'expertise des dirigeants, de se munir d'employés hétérogènes (des talents ou des apprentis) qui sont formés pour être polyvalents. Et d'autre part, elle permet grâce à la culture de l'innovation, de motiver les employés par les responsabilités qu'ils acquièrent en tant qu'acteurs polyvalents.

Ainsi, ces jeunes entreprises (créées soit en 2005, soit en 2008) disposent d'une gouvernance patriarcale reflétant la capacité à innover des fondateurs (ils sont à l'origine de l'invention de base, voir 3.2.2). Cette gouvernance est soutenue par une culture de l'innovation ainsi que des employés hétérogènes motivés par la polyvalence.

3.2.5 Le processus et les méthodes d'adaptation de l'offre

Maintenant que nous avons étudié la gestion interne des entreprises, voyons comment l'innovation se développe. Pour cela, nous interprétons ci-après les propos des dirigeants en lien avec les méthodes utilisées lors du processus d'adaptation de leurs offres.

Tableau 3.6 Interprétations sur le thème du processus et méthodes d'adaptation de l'offre

Sélection de citations issues des entretiens	Interprétations sommaires
<p>« L'idée du tube (comme conditionnement) est aujourd'hui notre marque de fabrique. Pas parce que les macarons ne sont pas écrasés, mais parce qu'il plaît. C'est pourquoi, nous avons développé des boîtes alvéolées pour les gens qui veulent transporter leurs macarons et les récupérer en bon état. [...] Nous avons mis au point une boîte plastifiée qui permet de maintenir la madeleine en bon état et bien que nous les vendions maintenant un peu plus cher, les ventes ont doublé. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Nous avons eu l'idée avec mon partenaire de l'époque de recycler une porte afin de créer un meuble agréable à l'œil et utile. [...] Et bien en ce qui concerne la forme des danoises, l'intuition a joué un grand rôle. J'ai changé la forme traditionnelle ronde car je ne trouvais pas ça pratique. Je l'ai fait de forme longitudinale car bien plus facile et plus agréable à manger. Si ça l'était pour moi, ce le serait pour le client. » (Entreprise «2»)</p>	<p>➤ L'offre est conçue pour être esthétique et pratique.</p>
<p>« Nous faisons comme nous aimons et ensuite, on adapte en fonction des employés et des clients. [...] « [...] nous créons un produit que nous aimons et ensuite voyons les goûts des clients afin de l'adapter. [...] Le développement se fait au fur et à mesure. Nous adaptons constamment le produit. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Nous disposons d'une vaste clientèle. Elle change régulièrement et il faut s'y adapter en permanence. » (Entreprise «3»)</p>	<p>➤ L'adaptation récupère l'instinct.</p>
<p>« Il faut donc faire preuve de créativité pour coller au budget. [...] Nous voulions aussi utiliser des produits biologiques et des produits locaux dans la confection de nos produits. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Moi qui suis dans l'entreprise, je fais directement face aux problèmes et donc m'adapte aux contraintes. [...] Il faut donc faire en fonction de la clientèle que l'on a, du matériel dont on dispose, de l'espace et des employés présents. [...] En fait, ce serait l'espace la contrainte, mais seulement si l'on n'en tient pas compte. Comme j'ai essayé d'en profiter, c'est devenu un avantage. » (Entreprise «2»)</p> <p>« J'examine le pour et le contre et j'adapte de façon à ce que ce soit pour. » (Entreprise «3»)</p>	<p>➤ L'adaptation de l'offre se fait en fonction des ressources.</p>

<p>«Si on fait goûter et que le client ne veut pas en acheter, on sait qu'il est temps de faire un remaniement. [...] on adapte ces recettes aux produits et aux goûts locaux. [...]Par exemple les glaces à emporter, nous ne les avions pas avant mais les gens commençaient à le demander.» (Entreprise «1»)</p> <p>« Je donne aussi des échantillons. Par exemple, lorsqu'en fin de journée, je suis en sur-production, je fais des dégustations. Les gens voient la qualité. [...]Suivant les commentaires des clients, on va peut être reprendre le produit. Rien n'est coulé dans le béton. » (Entreprise «2»)</p> <p>« Une idée, c'est bien, mais il faut aussi les adapter après le lancement. Donc il y a toute une évolution à regarder et ce sont les clients qu'il faut regarder. Je suis ouvert à la critique fondée et j'en tiens compte. [...]Le but, ce n'est pas d'être français, je suis immigré, il faut que je m'adapte. Tout se construit ici, c'est en perpétuelle évolution et il faut y faire de même. » (Entreprise «3»)</p> <p>« Il ne s'agit pas d'imposer son style, mais de s'adapter à celui québécois. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ L'adaptation de l'offre se fait en collaboration avec les clients.</p>
<p>« Si le changement est justifié, il peut être quasi immédiat. Sinon, si les clients ne sont pas d'accord, ça prend le temps qu'il faut pour arriver à un compromis. [...] La bonne idée n'en est une qu'au moment où elle fait l'affaire du client, l'affaire des employés et la mienne. » (Entreprise «2»)</p> <p>« Ca m'a pris deux mois avant d'être plein midi et soir. [...] Les gens qui reviennent veulent retrouver la même offre que la fois précédente et qui a fait qu'ils sont revenus. » (Entreprise «3»)</p> <p>« Toutefois, (les clients) sont ouverts aux choses nouvelles sans forcément perdre leurs repères. C'est pour cela que nous avons des choses qui ne changent pas et des nouveautés à côté. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ L'offre est adoptée lorsqu'elle comporte une partie constante et une partie variable adaptées à l'interne et l'externe.</p>

Ce que nous observons ici, c'est tout d'abord l'utilisation de l'expertise dans le design de l'offre. En effet, nous avons vu précédemment (3.2.3) que les idées de base émergent des dirigeants, qui les alimentent en intégrant des interventions internes et externes. Lors du développement de ces idées, la gouvernance centrée autour des dirigeants (3.2.4) a un grand rôle : leur expertise et leur instinct sont mis au service de l'élaboration d'une offre à la fois pratique, comme dans le cas des danoises longitudinales, et esthétique, comme dans le cas du tube de conditionnement des macarons. Ainsi, nous pouvons soutenir que le lien entre l'émergence des idées et l'impact de la gouvernance se fait ressentir lors du développement du design de l'offre afin d'en faciliter l'adoption et de satisfaire les clients.

Toutefois, nous voyons que l'adaptation de l'offre en fonction du marché vient rétablir les choix instinctifs. En effet, les entreprises développent une offre en fonction de l'expertise des dirigeants certes, mais aussi en fonction des interventions internes et externes. De la sorte, les ressources (employés, produits, etc.), les contraintes (taille des locaux, etc.) et le marché (clients, conjonctures, médias, etc.) impliquent des remaniements constants de l'offre. En résumé, pour garder leur titre de spécialiste, les entreprises doivent satisfaire en permanence leurs clients et pas seulement la vision de leur fondateur.

L'adaptation à l'interne vient de la capacité créatrice des dirigeants en fonction des ressources. Ces dernières peuvent être des avantages, comme par exemple la présence de produits locaux ou biologiques, mais peuvent aussi être des contraintes comme dans le cas des locaux exigus de l'entreprise «2» ou le budget serré de départ (4000\$) de l'entreprise «1». La créativité a donc non seulement pour but de surpasser les contraintes, mais aussi de les transformer en opportunités.

L'adaptation à l'externe se fait par interactions avec les clients. Cela est possible premièrement, grâce aux dégustations, deuxièmement grâce à la présence des dirigeants (voir 3.2.4) et enfin, grâce à leur humilité. En effet, ils considèrent être immigrés et ne pas devoir imposer leur culture, mais au contraire s'adapter aux locaux en étant à l'écoute de leurs suggestions. Ainsi, le développement de l'offre en interaction avec les clients se fait de manière progressive ou immédiate, en fonction du temps qu'il faut au dirigeants pour « comprendre » le marché local.

Pour conclure, les entreprises développent leurs offres afin d'arriver à un compromis entre la vision et l'expertise des dirigeants, les ressources internes et les besoins externes. Nous remarquons que l'offre se compose alors d'une partie fixe et d'une partie variable. La partie fixe (la base) est adoptée par les clients réguliers. Toutefois, cette offre doit être alimentée par une offre variable. En fait, la base est adaptée de manière évolutive grâce aux variables. Cette diversification de l'offre permet ainsi de satisfaire aussi bien la clientèle régulière que les

nouveaux consommateurs. Intéressons-nous maintenant à la manière dont les entreprises gèrent l'image de l'offre innovante afin d'attirer une vaste clientèle.

3.2.6 La communication sur l'offre

Nous étudions à présent les différents facteurs qui permettent aux innovations qui ont été développées de prendre leur essor. Dans le tableau suivant, nous interprétons les propos des dirigeants quant à la demande locale et les méthodes de communication qu'ils emploient.

Tableau 3.7 Interprétations sur le thème de la communication sur l'offre

Sélection de citations issues des entretiens	Interprétations sommaires
<p>« Après avoir effectué plusieurs sondages et formations, nous nous sommes demandé « qui sont nos clients et où les trouver ? ». On a compris que c'était sur le Plateau que nous devions nous installer. » (Entreprise «1»)</p>	
<p>« C'est une clientèle très ouverte à la nouveauté tant que la qualité est présente. Ce ne serait pas possible ailleurs. C'est vraiment la localisation qui veut ça. » (Entreprise «2»)</p>	<p>➤ La localisation de la boutique assure la visibilité et favorise l'adoption de l'offre.</p>
<p>« Je voulais créer un bistro de quartier. C'était un endroit où il n'y avait pas de commerces et peu de restaurants. » (Entreprise «3»)</p>	
<p>« La situation était bonne, le local moins. L'avantage, c'est que la rue est passante, mais nous sommes plus chers que les autres restaurants donc les gens qui regardent la carte ne s'arrêtent pas forcément. La clientèle qui fréquente le quartier est fidèle [...] ils sont ouverts aux choses nouvelles [...].» (Entreprise «4»)</p>	
<p>« Notre première publicité, c'est le service à la clientèle avec des dégustations. » (Entreprise «1»)</p>	<p>➤ Les dégustations témoignent de la qualité de l'offre et attirent les clients réguliers.</p>
<p>« La qualité est ma publicité. Je donne aussi des échantillons. Par exemple, lorsqu'en fin de journée, je suis en surproduction, je fais des dégustations. Les gens voient (goûtent) la qualité.» (Entreprise «2»)</p>	
<p>« [...] nous essayons de créer une relation avec nos clients [...] nous voulons que le client ait plaisir à venir et à revenir. [...] Maintenant, les gens nous connaissent et ils en parlent autour d'eux. » (Entreprise «1»)</p>	<p>➤ La clientèle régulière assure une bonne réputation.</p>
<p>« Ce sont mes clients réguliers qui font ma publicité. [...] Il a fallu uniformiser mon travail et ainsi régulariser la clientèle. » (Entreprise «2»)</p>	

<p>« Ce sont les clients qui apprécient et en parlent autour d'eux [...]. Les gens qui reviennent veulent retrouver la même offre que la fois précédente et qui à fait qu'ils sont revenus. Même avec des clients qui consomment peu, le but est d'entretenir le relationnel [...]. » (Entreprise «3»)</p> <p>« Pour nous, la meilleure publicité que nous avons eue c'est le bouche à oreille. Le plus gros investissement que nous avons eu à faire, ça a été d'être régulier dans notre service et de donner aux clients qui revenaient une qualité constante. Et ces gens là en ont parlé. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ La clientèle régulière assure une bonne réputation.</p>
<p>« (Ce sont) surtout les médias qui sont à l'affut des nouveautés. Si ça plaît, ils vous encensent et les affaires démarrent. Au final, un article créé de l'abondance [...]. » (Entreprise «3»)</p> <p>« Parfois, la presse vient faire un article. Si les journalistes sont emballés, les montréalais se référant beaucoup à la presse, ça fait le travail. » (Entreprise «4»)</p>	<p>➤ Les journaux véhiculent un message fort au marché de masse.</p>
<p>« Bénéficiant d'une certaine notoriété, aujourd'hui, ce n'est plus nous qui allons chercher des entreprises pour des services, mais les entreprises qui viennent à nous. » (Entreprise «1»)</p> <p>« [...] c'est la réputation de l'entreprise (qui motive les employés) [...] ». » (Entreprise «2»)</p>	<p>➤ La réputation permet d'attirer le marché de masse et les talents.</p>
<p>« Nous nous développons vite. C'est pourquoi, nous avons besoin de nous former une équipe responsable. » (Entreprise «1»)</p> <p>« Ces économies, je les réinvestis dans des matières premières de qualité, dans les salaires, etc. » (Entreprise «2»)</p> <p>« Cette réussite m'a poussé à ouvrir un autre local, celui sur St-Denis. » (Entreprise «3»)</p>	<p>➤ Les entreprises renforcent leurs ressources grâce à leur réussite.</p>

Commençons par observer l'impact de la localisation sur la demande. En effet, toutes les entreprises étudiées possèdent un site d'exploitation sur le Plateau Mont-Royal, à Montréal (et à Outremont dans le cas de l'entreprise «3»). Après avoir déterminé leur cible et/ou effectué des recherches, les dirigeants ont déterminé la localisation de leur enseigne de manière à être visible d'une population friande de nouveauté. En effet, le quartier est fréquenté par des résidents branchés et curieux, mais surtout attirés par la qualité, qui reste le critère principal dans leur choix d'adoption.

Ainsi situées dans le centre névralgique du commerce « à la mode » de qualité de Montréal, les entreprises doivent se démarquer par des innovations dédiées au goût et soutenues par des dégustations. Cette méthode permet de témoigner de la qualité supérieure et d'habituer au caractère innovant de l'offre. En adaptant son offre (3.2.5), en communiquant directement avec les consommateurs sur ses bénéfices d'adoption et en la mettant au « test », les entreprises se constituent une certaine clientèle.

Cette clientèle satisfaite par une offre adaptée et validée, devient régulière. C'est par la suite que, par bouche-à-oreille, les clients réguliers véhiculent une réputation favorable aux boutiques.

De la même manière, les articles dans les journaux sur les entreprises ont un impact sur leur réputation. En effet, ils disposent d'une grande influence sur le marché de masse. Ainsi, un article positif agit de manière à augmenter l'achalandage du site d'exploitation.

Enfin, notons que la réputation est à l'origine du succès de nos cas d'étude. Fortes de ce succès, les entreprises réinjectent le fruit de leur succès dans le développement de leur ressources. Elles renforcent donc leurs forces de travail, leurs locaux, leurs matériels d'exploitation ou encore leurs matières premières.

Au final, les entreprises n'utilisent que leur localisation et les dégustations afin de promouvoir les bénéfices d'adoption de leur offre. Elles attirent ainsi des clients réguliers et des journaux qui créent une réputation, dans leur cas, favorable. Cette dernière permet à son tour d'attirer des acteurs du marché de masse (clients, fournisseurs, etc.) et des talents pour les entreprises. Les entreprises qui ont alors du succès renforcent leurs ressources.

3.3 Conclusion

Pour clore ce chapitre, nous pouvons dire que l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs nous permet une interprétation comparative des modèles d'affaires et des gouvernances de nos sujets d'étude.

Ainsi, nous avons pu voir que les entreprises offrent toutes une innovation. Ces offres innovantes sont composées d'une idée de base issue des dirigeants et sont par la suite diversifiées. Les idées alimentant l'innovation sont obtenues par l'ouverture de leur modèle d'affaires qui est basé sur le partage et le développement d'idée entre l'interne et l'externe. Ce dernier est articulé autour d'une gouvernance fondée sur l'expertise des dirigeants.

En composant de cette manière, les entreprises construisent et véhiculent une innovation cohérente et la développent en l'adaptant aux clients réguliers. Cela permet l'adoption de l'innovation, mais aussi son renouvellement et assure une bonne réputation qui dépasse les limites du quartier dans lequel elles se sont implantées. Elles atteignent alors un vaste marché et attirent des talents.

Les sujets d'étude disposent donc d'un modèle d'affaires et d'une gouvernance qui suivent un processus favorisant l'essor de l'innovation. Ainsi, comme nous avons pu étudier les mécanismes de ce processus d'innovation, nous allons dans le chapitre suivant, le comparer avec le modèle du cycle d'innovation que nous avons déterminé grâce à la littérature sur la complexité et l'innovation (Chapitre I).

CHAPITRE IV

VALIDATION ET ADAPTATION DU MODÈLE INTÉGRATEUR DU PROCESSUS CYCLIQUE DE L'INNOVATION OUVERTE

4.1 Discussion sur la recherche

Dans cette section, nous discutons les résultats de notre recherche. Premièrement, nous comparons les interprétations des entretiens semi-directifs des répondants avec les éléments de la littérature, afin de valider ou de contester chacune des composantes ou principes du modèle théorique. Deuxièmement, nous mettons en évidence les particularités et les impacts liés au secteur. Finalement, nous présentons une version modifiée du modèle intégrateur.

4.1.1 Test du modèle théorique

Nous proposons ici d'effectuer une comparaison dans le tableau 4.1, des composantes ou encore des principes fondateurs du modèle théorique et des résultats de l'analyse de contenu, communs aux quatre TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec. Notre objectif est de confronter la théorie à la pratique. Pour faciliter la lecture, nous colorons en vert les résultats qui valident la théorie, en rouge ceux qui la réfutent, et en orange, ceux qui concernent les spécificités liées aux firmes étudiées.

Tableau 4.1 Comparaison des principes issus de la littérature sur la complexité et l'innovation, en lien avec les interprétations des entretiens semi-directifs.

Numéros	Principes du projet d'innovation	Résultats des entretiens semi-directifs	
1	L'ouverture de la pensée et du modèle	La complexité due aux changements du marché implique l'adoption d'un système organisationnel ouvert.	Les entreprises étudiées font face à un marché qui leur est étranger et qui demande une réadaptation constante. Afin d'effectuer les remaniements nécessaires, les dirigeants font preuve d'ouverture d'esprit dans leur manière de travailler (communication avec les clients, fournisseurs, employés, etc.).
		Le système ouvert implique une bidirectionnalité des interactions issues du hasard de manière permanente.	La manière de travailler des entreprises implique un partage constant des idées de manière aléatoire. En revanche, nous ne disposons pas de données qui valident la capacité des entreprises à externaliser des inventions. La bidirectionnalité n'est donc pas vérifiée.
		La commercialisation d'une invention est un processus cyclique ouvert intégrant le modèle d'affaires et la gouvernance.	Les entreprises ont un modèle d'affaires ouvert et d'une gouvernance favorisant le développement d'innovations selon un cycle (émergence, plan stratégique, développement, acquisition de réguliers, création de la réputation, diversification et attraction de talents.)
		Les TI et le soutien gouvernemental sont favorables et peuvent favoriser l'innovation « ouverte ».	Nous ne disposons pas de données quant à l'impact du gouvernement et des technologies de l'information (TI).
2	L'émergence des inventions	L'invention correspond à de nouveaux liens et/ou de nouvelles technologies qui émergent en interne ou en externe de l'entreprise.	Les inventions alimentant l'offre des entreprises émergent aussi bien des dirigeants, que des employés, que des fournisseurs, des clients ou des concurrents. Les inventions correspondant à la base de l'offre émanent des dirigeants.
		L'ampleur de l'invention implique un type d'innovation ayant un impact sur la structure et la culture de l'entreprise.	Les entreprises développent des inventions qui ne bouleversent pas les habitudes de consommation des clients ni la culture interne, mais seulement un remaniement des méthodes de production. Les innovations sont donc incrémentales et nous ne disposons pas de données sur les innovations de rupture.
3	L'idéation d'une opportunité d'affaires	L'entreprise doit formuler sa stratégie en fonction de l'interne et de l'externe (ressources et besoins clients) afin d'élaborer un modèle d'affaires.	Les choix stratégiques et le type de modèle d'affaires des entreprises s'articulent de manière cohérente selon la vision des dirigeants, leur connaissance des besoins latents des clients et les ressources à leur disposition.
		L'attraction de talents et de clients en début de processus est facilitée par une localisation propice.	La localisation permet de s'attirer une clientèle favorable aux offres innovantes des entreprises. Ce n'est qu'après la fidélisation des clients réguliers que la réputation se construit et attire les talents.

Numéro	Principes de gouvernance de l'innovation	Résultats des entretiens semi-directifs
4 La gouvernance pour l'innovation	La culture de l'entreprise et la culture nationale doivent favoriser le changement, l'audace et l'esprit d'innovation.	La culture interne du changement et du respect favorisent le développement de l'offre et le bon fonctionnement du modèle d'affaires. Nous ne disposons d'aucunes données quant à la culture nationale.
	Les dirigeants doivent créer un climat organisationnel permettant le pilotage stratégique (transfert de connaissances, outils de décision, attraction de talents, etc.) et la surveillance effective (allocation des tâches, règles claires, maintien de la qualité).	L'expertise et la présence permanente des dirigeants dominent la gouvernance. L'expertise légitime et la prise de décision forgent le respect. De plus, elle est transférée par la formation. Ainsi, il y a une bonne communication, une responsabilisation des employés, afin de maintenir la qualité et attirer d'autres talents.
	Les employés doivent être hétérogènes (talents, spécialistes issus de différents domaines, co-créateurs, etc.) et motivés par le défi intellectuel.	Les employés se composent aussi bien de jeunes en formation que de talents et de spécialistes. Ils sont motivés par la connaissance qui peut leur être transférée ainsi que le défi lié à une culture interne du changement et du respect.
	L'entreprise doit choisir des équipes autonomes ou multifonctionnelles et mondialiser ou pas les processus d'innovation.	Les dirigeants cherchent à rendre leurs employés polyvalents en les formant à toutes les tâches nécessaires au fonctionnement de la boutique. Seule la phase d'émergence d'idées est mondialisée.

Numéros	Principes de la mise en marché de l'innovation	Résultats des entretiens semi-directifs
5 Le développement de l'innovation	La prise de risques (contraintes, éloignement de l'activité, etc.) augmente l'impact et la vitesse de commercialisation de l'innovation.	L'instinct lié à l'expertise rentre en jeu lors de l'élaboration du design de l'offre. Mais l'instinct fait vite place à l'adaptation. Ainsi, la commercialisation est graduelle et sa vitesse varie.
	L'adaptation au marché (design, prototypes, etc.) augmente les chances de succès.	L'adaptation se fait non seulement par le design, mais en collaboration avec les clients grâce à des dégustations. Ainsi, l'offre est adaptée pour satisfaire les besoins du client et les ressources de l'entreprise. Le succès est acquis par le maintien de la qualité de l'offre.
6 La diffusion de l'innovation	La promotion se fait sur les bénéfices d'adoption de l'innovation.	Les dégustations permettent de témoigner de la qualité des produits et des services innovants.
	Il existe de vastes moyens de diffuser son innovation au marché dominant (nouvelles technologies, connecteurs, médias, image de marque, etc.).	La communication est assurée par le bouche-à-oreille et les journaux. La diffusion est possible lorsque l'entreprise acquiert une bonne réputation auprès des clients réguliers et des médias.

Numéros	Principes de la mise en marché de l'innovation	Résultats des entretiens semi-directifs
7 La pérennité de l'innovation	Le cycle d'innovation est maintenu par l'apport de ressources matérielles et de talents, ainsi que par la diversification.	Les entreprises grandissent et se développent d'une part, grâce à la bonne réputation qui attire les talents et d'autre part, grâce à une offre variable qui permet la diversification.

Validation des principes du projet d'innovation

Nous vérifions ici la validité des principes concernant l'ouverture de l'esprit et du modèle (numéro 1 dans le tableau 4.1), l'émergence des inventions (numéro 2 dans le tableau 4.1) et l'idéation des innovations (numéro 3 dans le tableau 4.1).

Tout d'abord, considérons l'ouverture de la pensée et du modèle en termes d'innovation. Nous savons que la complexité environnementale des entreprises, due au mouvement des compétences depuis les années 80, implique l'adoption d'une manière de penser et d'agir ouverte, qui compose avec cette complexité (Ashby, 1958 ; Chesrough, 2006). Cette manière de penser et d'agir, au niveau des entreprises innovantes, correspond d'une part, à favoriser les interactions entre l'interne et l'externe (Genelot, 2001 ; Morgan, 1999), et d'autre part, à mettre en place un modèle d'affaires et une gouvernance qui permettent un cycle de commercialisation d'une invention (Morand et Manceau, 2009).

Ce que nous observons chez les quatre TPE étudiées, c'est une réelle ouverture d'esprit des dirigeants face à un marché qui leur est étranger. Cette ouverture est présente aussi bien dans leur gouvernance, qui prône le respect, la communication et le partage, que dans leur modèle d'affaires, qui permet une adaptation constante au marché selon un cycle visant la commercialisation d'inventions (émergence des inventions, plan stratégique, développement, acquisition de clients réguliers, création de la réputation, diversification et attraction des talents).

En ce sens, nous pouvons valider l'ouverture d'esprit des dirigeants et des modèles d'affaires de nos sujets d'étude. Toutefois, la littérature nous indique que la bidirectionnalité des interactions implique la capacité des entreprises innovantes à externaliser des inventions (Chesbrough et Garman, 2009). Or, à partir de nos entretiens, nous ne disposons d'aucune donnée quant à l'externalisation d'idées nouvelles. Ceci est probablement dû à la nature même des caractéristiques des firmes étudiées : ce sont des TPE et non des pôles d'innovation. Ainsi, l'absence d'externalisation dans les TPE étudiées peut être due à la culture du secret industriel ou bien au manque de temps nécessaire à l'exploitation en interne et en externe d'idées nouvelles. Au final, l'externalisation des inventions ne peut pas être validée dans le modèle adapté du processus d'innovation des TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec.

Ajoutons que le principe selon lequel les technologies de l'information (TI) et le soutien gouvernemental favorisent l'innovation ouverte (Manyika, 2007 ; Kelly III, 2009) ne peut être vérifié. En effet, les répondants ne mentionnent pas ces deux éléments dans la construction de leur modèle d'affaires. La taille des entreprises ainsi que le secteur dans lequel elles opèrent peut avoir un rapport avec l'absence d'utilisation, voire d'utilité, des TI ainsi que l'absence d'implication gouvernementale car ils ne représentent pas un enjeu politique. L'isolement des réseaux gouvernementaux peut aussi être dû à la personnalité même des dirigeants, à la finalité recherchée (le contrôle, l'autonomie) ou bien encore, à leurs origines étrangères.

En ce qui concerne l'émergence des inventions, la littérature nous indique que les inventions correspondent à de nouveaux liens et/ou de nouvelles technologies (Bronowsky, 1958) qui émergent à l'extérieur ou au sein de l'entreprise (Brown, 2008 ; Estrin, 2009). Ce principe est vérifiable dans les entreprises de notre échantillon : les idées de base émanent des dirigeants et les idées qui alimentent l'offre de base, émergent aussi bien en interne qu'en externe.

Ces idées, qui ne sont pas nécessairement originales, ne remettent pas en cause les habitudes de consommation des clients. Il s'agit donc d'inventions menant à des innovations incrémentales (Midgley, 2009 ; Morand et Manceau, 2009). De plus, elles n'impliquent pas

un remaniement des cultures présentes, qui sont fondées sur le changement, la communication et le respect, mais seulement un remaniement des méthodes de production, donc de la structure. Ainsi, nous sommes en mesure de valider le principe selon lequel l'innovation incrémentale a un impact sur la structure (Tushman et Romanelli, 1985).

Enfin, en ce qui concerne l'idéation des innovations, nous observons que les quatre TPE articulent leur vision stratégique (extension de marché), leur stratégie (spécialisation et domination) et leur modèle d'affaires (nouvelle offre et/ou nouveaux procédés) de manière cohérente selon l'expertise en termes de besoins du marché et des ressources disponibles (locaux, matières premières, etc.). Ainsi, la stratégie de marché est formulée en fonction de l'interne et de l'externe et permet l'élaboration (cohérente) du modèle d'affaires (Anthony *et al.*, 2008 ; Christensen, Roth et Anthony, 2004).

De plus, les sites d'exploitation de nos sujets d'étude sont tous situés dans un quartier névralgique du commerce branché (le Plateau Mont-Royal à Montréal). Les clients sont ouverts à la nouveauté et surtout à la qualité. Les innovations sont donc vite adoptées et une bonne réputation se crée autour de l'établissement, ce qui attire des employés de talent. Ainsi, nous pouvons confirmer que l'attraction des talents et des clients est favorisée par une localisation propice (Florida, 2009), bien que dans notre cas, ce phénomène ne soit pas nécessairement en début de cycle, comme le suggère la littérature sur l'innovation (Midgley, 2009).

Pour résumer, nous pouvons dire que nos quatre sujets d'étude suivent les principes d'émergence des inventions et d'idéation des innovations, et font preuve d'ouverture, aussi bien au niveau de la culture d'entreprise que dans le modèle d'affaires. Toutefois, leur secteur ne semble pas leur permettre d'émettre des inventions en externe ni de bénéficier des technologies de l'information (TI) et du soutien gouvernemental.

Validation des principes de gouvernance de l'innovation

Nous testons à présent la validité des principes de gouvernance de l'innovation (numéro 4 dans le tableau 4.1).

Le premier principe issu de la littérature sur l'innovation insiste sur le fait que l'innovation en entreprise est favorisée par une culture interne qui prône le changement et l'audace et une culture nationale qui encouragent la prise de risque et d'initiatives novatrices (Mangelsdorf, 2009 ; Morand et Manceau, 2009). En ce qui concerne la culture d'entreprise, nous pouvons valider ce principe : il règne véritablement au sein des firmes, une culture du respect, du changement et du partage qui favorise le fonctionnement de l'entreprise et donc du développement de l'innovation. Toutefois, en ce qui concerne l'impact de la culture nationale, nous ne disposons pas de données sur sa capacité à favoriser l'innovation et ne pouvons donc pas valider le principe dans sa totalité. Comme nous nous sommes entretenus avec des immigrants français, le marché québécois leur est étranger. Il est donc probable que ce manque de données provienne de la retenue des répondants quant à un sujet qu'ils ne maîtrisent pas complètement.

Ensuite, nous savons que la culture interne et les dirigeants doivent faire en sorte de concevoir une gouvernance qui assure le pilotage stratégique et la surveillance effective (OCDE, 2004). Dans les quatre cas étudiés, nous avons tout d'abord pu observer une omniprésence et une omniscience des dirigeants dans l'organisation, qui proviennent de leur expertise et de la taille de l'entreprise. Par ailleurs, cette expertise accélère la prise de décision, le transfert des connaissances et l'attraction des talents. La gouvernance des firmes étudiées assure donc le pilotage stratégique. Enfin, l'expertise force le respect et permet la communication et le maintien de la qualité, chère aux dirigeants. Ainsi, nous pouvons valider ce principe en disant que les entreprises étudiées disposent d'une gouvernance efficace articulée autour de l'expertise des dirigeants.

En troisième lieu, nous voyons que les employés doivent être de compétences variées, c'est-à-dire, inclure des talents (Midgley, 2009) ou des spécialistes issus de divers domaines (Oliveira Martins, 2005) motivés par le défi intellectuel (Mangelsdorf, 2009). Ce que nous observons dans la pratique, c'est l'éclectisme des compétences des employés, qui peuvent aussi bien être de jeunes recrues qui sont formées que des talents attirés par la réputation de l'entreprise.

Par ailleurs, nous observons que l'expertise des dirigeants et leur capacité à la transmettre, ainsi qu'un travail qui implique une polyvalence et une réactivité constante, motivent les employés. En résumé, ce principe est vérifié car les entreprises s'entourent d'équipes multifonctionnelles motivées par le défi de la spécialisation en innovation culinaire.

Enfin, en ce qui concerne le principe du choix du type d'équipe et de la mondialisation du processus d'innovation (Midgley, 2009), la pratique valide la théorie. En effet, comme nous pouvons voir dans le paragraphe précédent, les entreprises étudiées font le choix d'équipe polyvalentes et donc multifonctionnelles. Elles font aussi le choix de ne mondialiser que la phase d'émergence du processus d'innovation. En effet, les inventions empruntées peuvent émerger de partout dans le monde, mais après cela, les processus d'idéation, de développement et de diffusion restent locaux.

Au final, nous pouvons dire que les principes concernant la gouvernance de l'innovation sont vérifiés par nos sujets d'étude, bien que l'impact de la culture nationale ne soit pas vérifié et que la spécificité du secteur et la taille des entreprises impliquent une domination de la gouvernance par l'expertise des dirigeants.

Validation des principes de la mise en marché de l'innovation

Nous évaluons enfin la validité des principes concernant le développement (numéro 5 dans le tableau 4.1), la diffusion (numéro 6 dans le tableau 4.1) et la pérennité de l'innovation (numéro 7 dans le tableau 4.1).

Premièrement, nous avons pu voir dans la littérature sur l'innovation que deux éléments interviennent lors de son développement : la prise de risque et l'adaptation au marché. Les contraintes, l'éloignement du marché et le recours à l'instinct permettent d'augmenter la vitesse de commercialisation et l'impact de l'innovation (Alessi, 2009 ; Midgley, 2009). Le design, les prototypes et toute autre adaptation au marché augmentent les chances de succès de l'innovation mais diminuent l'impact et la vitesse de commercialisation (Anthony *et al.*, 2008 ; Morand et Manceau, 2009). Ainsi, les entreprises doivent manœuvrer entre la prise de

risque et l'adaptation de leur innovation, ainsi qu'entre l'impact important d'une innovation et ses chances de réussite.

Dans notre étude, nous voyons que les dirigeants utilisent leur instinct acquis avec l'expérience pour développer rapidement un design de l'offre. Cette offre primaire est rapidement mise au test auprès des consommateurs, puis adaptée graduellement ou directement en fonction des suggestions externes. Les dégustations servent de prototypes afin de collaborer avec les clients dans l'adaptation de l'offre qui les satisfait. En maintenant la qualité et en faisant preuve de créativité face aux contraintes internes et externes, les entreprises garantissent leur succès. En fait, nous pouvons ici valider les deux principes du développement de l'offre en ce sens que les quatre TPE composent avec leur instinct, leur ressources et majoritairement avec l'adaptation aux clients afin d'assurer l'adoption de leurs innovations.

Deuxièmement, nous savons que la diffusion de l'innovation est rendue possible lorsque la promotion porte sur les bénéfices d'adoption de l'offre (Midgley, 2009 ; Morand et Manceau, 2009). Lors des entretiens, nous observons que les entreprises proposent des dégustations qui témoignent de la qualité des produits et des services de la firme. Ainsi, sur le terrain, les entreprises articulent leur promotion autour des bénéfices d'adoption de leur innovation.

De plus, nous savons que les entreprises disposent de plusieurs moyens de communiquer avec le marché dominant et ainsi assurer une large diffusion de l'innovation (Midgley, 2009). Ce principe est vérifiable en pratique : les entreprises utilisent le bouche-à-oreille ainsi que les journaux afin de toucher un large marché. Toutefois, nous observons une spécificité liée au secteur, à savoir, l'impact de la réputation. En effet, le bouche-à-oreille et les articles de journaux qui attirent le marché dominant sont le fruit de la réputation acquise par le développement d'une offre satisfaisante et les dégustations qui la soutiennent.

Troisièmement, la littérature sur l'innovation nous indique que la pérennité du cycle d'innovation est envisageable lorsque l'entreprise renforce ses ressources matérielles et humaines (les talents) et lorsqu'elle se diversifie (Andonian, Loos et Pires, 2009). Pour les

quatre TPE étudiées, ce principe se confirme après la diffusion grâce à la réputation. En effet, la bonne réputation permet le succès et donc l'expansion de l'entreprise (des locaux, des outils ou des matières premières), et elle attire des employés talentueux. Par ailleurs, les entreprises proposent une offre de base mais aussi une offre variable. C'est cette offre variable qui correspond à l'extension de gamme. Ainsi, les entreprises élargissent leur offre sur leur marché et effectuent une diversification reliée (Allaire et Firsirotu, 2004). En combinant ainsi les ressources et la diversification, les entreprises maintiennent un cycle d'innovation.

En résumé, nous voyons qu'en pratique, les principes de la mise en marché de l'innovation se vérifient bien. Les quatre entreprises étudiées adaptent leur offre aux clients, s'assurent une clientèle régulière et fidèle. Les dégustations témoignent des bénéfices d'adoption de l'innovation et renforcent la réputation véhiculée par les clients et les journaux. En attirant le marché dominant et en assurant son succès, les TPE renforcent leurs ressources et se diversifient afin de perpétuer leur cycle d'innovation et prospérer.

Nous pouvons à présent conclure en disant que le modèle initial constitue une bonne base voire un patron adéquat pour les entreprises étudiées puisque quatorze des dix-sept principes sont validés par les pratiques des répondants. Toutefois, au vu des trois principes réfutés et des quatre spécificités propres aux entreprises étudiées, nous cherchons à concevoir un modèle du processus d'innovation propre aux TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec que nous avons étudié, calqué sur la théorie.

4.1.2 Présentation du modèle adapté aux quatre TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec

Grâce aux propos tenus ci-avant (4.1.1), nous sommes en mesure d'avancer que le modèle initial est un patron « caméléon », que nous pouvons adapter aux spécificités des répondants de notre recherche. Nous proposons donc une représentation du cycle d'innovation des quatre TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec qui nous a été donné d'étudier.

Cette représentation doit tenir compte (1) des principes validés du modèle initial, (2) des principes refusés ainsi que (3) des spécificités des entreprises «1, 2, 3 et 4». Afin de bien comprendre la manière dont s'articulent les modifications apportées au modèle théorique, nous énumérons dans le tableau suivant les principes fondateurs du modèle adapté. Notons que les principes validés dans le tableau 4.2 sont au nombre de sept. Ils correspondent chacun à une abréviation des quatorze principes dont ils sont issus. De plus, nous agrémentons les composantes du cycle, de numéros que nous retrouvons dans la représentation en figure 4.1, telle une légende.

Tableau 4.2 Composantes du modèle adapté.

Principes validés	Principes réfutés	Spécificités des cas d'étude
Le modèle d'affaires et la gouvernance sont conçus afin de favoriser la bidirectionnalité des interactions lors d'un cycle d'innovation. (1A)	Nous ne disposons pas de données quant à l'externalisation des idées. (1B) Nous ne disposons pas de données quant à l'impact des TI et du gouvernement sur l'innovation.	
Les inventions incrémentales émergent de l'interne comme de l'externe. (2A)		Les idées de base émergent des dirigeants. (2B)
L'idéation ou la formulation de l'innovation se fait de manière cohérente avec les attributs de spécialisation et le modèle d'affaire et est facilité par la localisation. (3A)		La clientèle fidélisée crée une bonne réputation qui attire les talents. (3B)
La culture interne de l'innovation et la gouvernance permettent le pilotage stratégique, la surveillance effective et la motivation des équipes multifonctionnelles. (4A)	Nous ne disposons pas de données quant à l'impact de la culture nationale sur la gouvernance. (4B)	L'expertise des dirigeants domine la gouvernance. (4C)
Le design de l'offre implique une prise de risque suivie d'une adaptation au marché dans le but d'assurer le succès de l'innovation. (5)		

Principes validées	Principes réfutés	Spécificités des cas d'étude
Les dégustations servent de témoin des bénéfices d'adoption de l'offre pour assurer une bonne réputation auprès des clients fidélisés et des journaux. 6A		La diffusion au marché dominant est assurée par la réputation acquise auprès des clients réguliers et des journaux. 6B
Le succès de l'innovation est maintenu par l'attraction des talents et la diversification (offre variable). 7		

Maintenant que nous disposons des éléments constituant du modèle adapté à notre échantillon, nous proposons sa représentation. Notons qu'afin de bien distinguer la singularité du modèle adapté, nous le mettons en comparaison avec le patron original, le modèle intégrateur issu de la littérature sur la complexité et l'innovation. Pour une meilleure lecture, le modèle suivant (figure 4.1) est présenté en annexe A7.

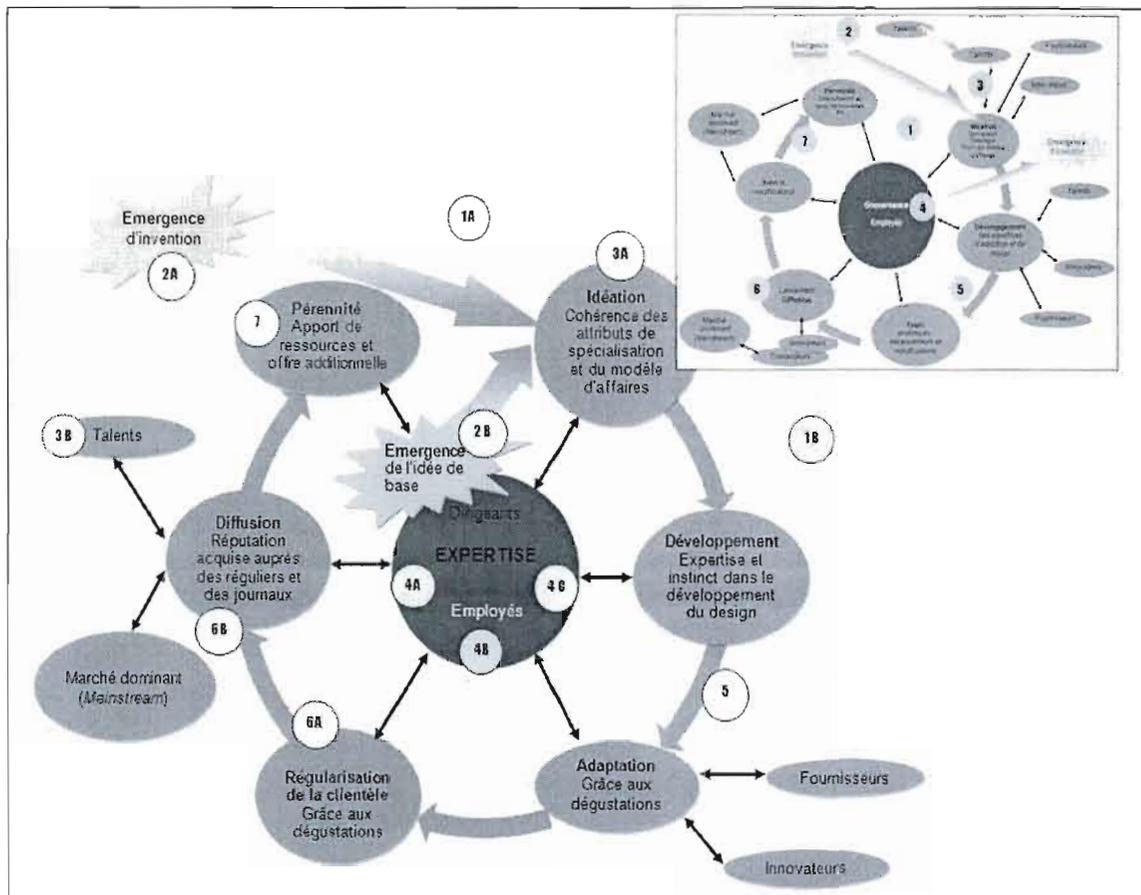


Figure 4.1 Modèle personnalisé du processus cyclique de l'innovation ouverte des TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec

4.2 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons testé un modèle théorique en le comparant aux pratiques de quatre TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec afin d'en déterminer sa validité et les modifications pouvant y être apportées.

Dans la première section, nous avons vu que les dix-sept principes concernant le processus cyclique d'innovation pouvaient être validés, réfutés ou encore comporter des ajustements liés aux spécificités du secteur étudié. Nous avons ainsi conclu que quatorze des principes

issus de la littérature sur la complexité et l'innovation, se vérifient par les pratiques des firmes de notre échantillon. De plus, trois principes sont réfutés et le secteur étudié dispose de quatre spécificités. Ainsi, le modèle intégrateur initial constitue une bonne simulation. Nous l'utilisons donc comme patron afin d'élaborer une représentation pratique.

Dans la deuxième section, nous prenons en compte les éléments ou principes permettant la construction d'un modèle adapté à nos sujets d'étude. Ces principes incluent les principes validés du modèle initial et les modifications nécessaires face aux principes réfutés et aux spécificités du secteur. Au final, nous obtenons une représentation voisine du modèle initial. Cette représentation est adaptée aux réalités du terrain. Toutefois, les modifications issues de la pratique, apportées au modèle intégrateur n'appartiennent pas à l'ensemble des secteurs, mais correspondent bien aux spécificités d'un secteur en particulier. Ainsi, le nouveau modèle est la représentation des quatre TPE françaises agroalimentaires que nous avons étudiées.

Finalement, nous avons été en mesure dans ce chapitre et grâce à nos entretiens semi-directifs, de déterminer les limites du modèle initial puis de suivre des étapes cohérentes menant à la matérialisation du processus de quatre sujets précis et uniques.

CONCLUSION

En introduction de ce mémoire, nous avons pu voir l'importance de l'innovation face au contexte du marché actuel. Les modèles dédiés aux méthodes d'innovation apparaissaient nombreux. Dès lors, notre question de recherche était de savoir s'il existe un modèle générique du processus d'innovation. Pour répondre à cette question initiale, nous nous étions fixés trois objectifs. Le premier objectif était d'élaborer un modèle du processus cyclique d'innovation ouverte selon la littérature dédiée. Le deuxième objectif était de tester le modèle intégrateur du processus cyclique de l'innovation ouverte. Enfin, le troisième objectif était de déterminer les modifications à apporter en vue de peaufiner le modèle générique et théorique.

En réponse à notre premier objectif, nous pouvons avancer que la revue de littérature sur la complexité et sur l'innovation nous a permis d'identifier un nombre important de principes connexes liés à un processus d'innovation contemporain. Le recoupement des données et la création de liens entre les concepts a engendré un regroupement de l'information selon dix-sept piliers théoriques. Nous avons alors été en mesure de proposer une modélisation théorique du processus cyclique de l'innovation ouverte.

Bien que nous ayons modélisé un processus complet de l'innovation, nous avons choisi de dissocier de sa conception certaines variables liées aux choix stratégiques, qui interviennent durant les étapes du cycle, afin de le rendre plus générique. En d'autres termes, nous avons délibérément axé notre modèle sur sa capacité à être à la fois générale et adaptable, voire personnalisable.

Le deuxième volet de notre étude répond à la mise en pratique du modèle théorique. En effet, après l'avoir conçu, nous avons formulé des hypothèses sur la limite de sa généralité due à la présence de variables qui correspondent à une batterie de choix à effectuer par les entreprises (1.6.2). Ainsi, comme nous avons épuré le modèle en le dissociant des variables afin de le généraliser, nous souhaitons à présent le légitimer en le confrontant à la pratique. Nous cherchons donc à tester la généralité du modèle théorique. Pour cela, nous nous sommes entretenus avec cinq dirigeants de quatre TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec. L'analyse des entretiens (chapitre III) a fait ressortir un certain nombre d'informations qui ont été comparées à la théorie (chapitre IV). Les résultats de cette confrontation de la théorie et de la pratique montrent que quatorze des dix-sept principes issus de la littérature sur la complexité et l'innovation se vérifient sur le terrain, que trois sont réfutés et que quatre nouveaux éléments issus du secteur étudié émergent.

En résumé, les quatre entreprises étudiées confirment le principe selon lequel une firme innovante possède un modèle d'affaires et une gouvernance favorisant un processus d'innovation cyclique et les interactions entre l'interne et l'externe. Nous vérifions aussi que les idées émergent en interne et en externe, que l'innovation et son modèle d'affaires sont formulés de manière cohérente, mais aussi que la gouvernance et la culture de l'innovation sont présentes en interne. Nous validons aussi l'équilibre existant entre la prise de risque et l'adaptation au marché, la promotion sur les bénéfices d'adoption de l'innovation ainsi que le maintien du cycle par une diversification reliée, le renfort des ressources et l'attraction des talents. Toutefois, le secteur étudié infirme les principes selon lesquels certaines inventions sont externalisées et selon lesquels les TI, le gouvernement et la culture nationale facilitent l'innovation. De plus, nous observons quatre spécificités propres aux répondants que nous n'avions pas identifiées dans la littérature sur le sujet : l'invention de base émane des dirigeants, l'expertise domine la gouvernance, la fidélisation de clients réguliers crée une bonne réputation et cette réputation attire les talents et le marché dominant. Au final, nous sommes en mesure d'avancer que le modèle intégrateur théorique constitue un patron « caméléon » ajustable aux TPE souhaitant développer des innovations.

Pour répondre à notre troisième problématique, à savoir si le modèle intégrateur théorique était adaptable à toute entreprise, nous avons proposé une représentation de la pratique. Cette dernière est basée sur les principes fondateurs théoriques qui ont été validés, sur ceux qui ont été infirmés ainsi que sur les quatre spécificités émergeant des entretiens. Le modèle initial nous a servi de patron auquel nous avons appliqué les différents principes modifiés. Le résultat est un modèle proche de l'initial mais propre aux firmes avec lesquelles nous nous sommes entretenus. Ainsi, nous pouvons avancer que la simulation théorique du modèle serait adaptable à tout cas pratique. L'élaboration d'une représentation pratique permet de voir les limites de notre modèle initial, mais ne permet pas d'en proposer un plus général, plus universel. En fait, notre démarche nous a permis de déterminer la marche à suivre afin de personnaliser un modèle théorique pour un secteur précis.

Pour finir, nous pouvons dire que les objectifs de l'étude sont atteints en ce sens que nous avons d'une part déterminé un modèle théorique en majeure partie confirmé par la pratique, et d'autre part, qu'en suivant une démarche similaire à celle appliquée durant notre recherche, la simulation théorique peut être personnalisée et adaptée à toute entreprise. C'est ce que nous avons fait pour les TPE françaises agroalimentaires implantées au Québec.

Concernant la question de départ, nous pouvons conclure qu'il existe un modèle initial simulant la théorie constituant une base fiable pour toute entreprise. Toutefois, il faut émettre une réserve quant à sa genericité car il doit subir des modifications suivant le secteur étudié. En réponse aux limites de la simulation théorique, nous avons conçu une méthodologie de recherche qui mène à une représentation de pratiques spécifiques. Cette représentation démontre que la méthodologie proposée est un outil de personnalisation du modèle.

Nous recommandons à présent l'application du modèle intégrateur dans d'autres secteurs d'activités afin de faciliter la démarche de création et de maintien du processus d'innovation afin que les entrepreneurs bénéficient de l'avantage compétitif que confère l'innovation, si importante en temps de crise. Cela étant dit, nous rappelons les réserves quant à la personnalisation du modèle. En effet, chaque entreprise doit déterminer les spécificités de son secteur, ainsi que les variables liées au cycle d'innovation, telles que les stratégies et les

composantes du modèle d'affaires qu'elle souhaite développer. Par la suite, il suffira de calquer le processus d'innovation sur le modèle initial tout en faisant preuve d'adaptabilité et en effectuant les modifications selon la méthodologie que nous avons suivi.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

Ouvrages et livres

- Allaire, Yvan, et Mihaela Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance: Les défis et les rouages du leadership stratégique*. 2^{ème} éd. Montréal (QC): Les Éditions de la Chenelière inc., 566 p.
- Anthony, Scott D., Mark W. Johnson, Joseph V. Sinfeld et Elizabeth J. Altman. 2008. *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*. Préf. de Clayton M. Christensen. Boston (MA): Harvard Business Press, 299 p.
- Baumol, William J. 2002. *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton (NJ): Princeton University Press, 318 p.
- Chesbrough, Henry W. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Préf. De John Seely Brown. Boston (MA): Harvard Business Press, 227 p.
- Christensen, Clayton M., Erik A. Roth et Scott D. Anthony. 2004. *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Boston (MA): Harvard Business Press, 312 p.
- Christensen, Clayton M., et Michael E. Raynor. 2003. *Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston (MA): Harvard Business Press, 320 p.
- Cooper, Robert G. 2001. *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. 3^{ème} éd. Cambridge (MA): Basic Books, 130 p.
- Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 480 p.
- Genelot, Dominique. 2001. *Manager dans la complexité: Réflexions à l'usage des dirigeants*. 3^{ème} éd. Coll. « Pratiques en question ». Préf. de Jean-Louis Le Moigne. Paris : INSEP Consulting, 357 p.
- Midgley, David. 2009. *The Innovation Manual: Integrated Strategies and Practical Tools for Bringing Value Innovation to the Market*. Chichester (Angl.): John Wiley and Sons Ltd., 316 p.
- Morgan, Gareth. 1999. *Images de l'organisation*. 2^{ème} éd. Coll. « Sciences de l'administration ». Saint-Nicolas (QC): Les Presses de l'Université Laval, 498 p.

- Morin, Edgard. 2005. *Introduction à la pensée complexe*. Coll. « Points », no 534. Paris: Éditions du Seuil, 158 p.
- Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). 2004. *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Paris: Les Éditions de l'OCDE, 76 p.
- Osterwalder, Alexander, et Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. Toronto : Flash Reproduction Ltd., 281 p.
- Patton, Michael Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2^{ème} éd. Londres : Sage Publications, 536 p.
- Smuts, Jan C. 1926. *Holism and Evolution*. New York: The Macmillan Company, 326 p.
- Tarondeau, Jean-Claude. 1994. Recherche et développement. Paris : Vuibert, coll. « Gestion », 248 p.
- Tocqueville, Alexis de. 1981. *De la démocratie en Amérique*. T. 1. Préf. de François Furet. Paris: GF Flammarion, 569 p.

Articles du périodique *MIT Sloan Management Review*

- Bjelland, Osvald M., et Robert Chapman Wood. 2008. « An Inside View of IBM's "Innovation Jam" ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 1 (automne), p. 32-40.
- Bonabeau, Eric. 2009. « Decision 2.0: The Power of Collective Intelligence ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 2 (hiver), p. 45-52.
- Cebon, Peter. 2009. « Innovating Our Way to a Meltdown ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 2 (hiver), p. 13-15.
- Davenport, Thomas H., et Jeanne G. Harris. 2009. « What People Want (and How to Predict it) ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 2 (hiver), p. 23-31.
- Grant, Elaine Appleton. 2008. « How to Retain Talent in India ». Compte rendu de *How to Manage Talent in Fast-Moving Markets: Some Findings From India*, de Jonathan P. Doh, Stephen A. Stumpf, Walter Tymon et Michael Haid (document de travail, juillet 2008). *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 1 (automne), p. 6-7.
- Hayashi, Alden M. 2008. « Why Picasso Outearned van Gogh ». Compte rendu de *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently*, de Gregory Berns (Harvard Business Press, 2008). *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 1 (automne), p. 11-12.
- Hopkins, Michael S. 2009. « The Loop You Can't Get Out Of ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 2 (hiver), p. 9-12.
- Hyatt, Josh. 2008. Compte rendu de *Where the Best – and Worst – Ideas Come From*, de Karan Girotra, Christian Terwiesch et Karl T. Ulrich (INSEAD Business School Research Paper No 2008/02/TOM, janvier 2008). *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, no 4 (été), p. 11-12.
- Hyatt, Josh. 2008. « The Incrementalist (or, What's the Small Idea?) ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, no 4 (été), p. 15-20.
- Hyatt, Josh. 2008. « The Oh-So-Practical Magic of Open-Source Innovation ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 1 (automne), p. 15-19.
- Mangelsdorf, Martha E. 2009. « A Culture in Common ». Compte rendu de *Radical Innovation Across Nations: The Pre-eminence of Corporate Culture*, de Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu et Rajesh K. Chandy (*Journal of Marketing* 73, no 1, p. 3-23, janvier 2009). *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 3 (printemps), p. 21.
- Mangelsdorf, Martha E. 2009. « Good Days for Disruptors ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 3 (printemps), p. 67-70.

- Mangelsdorf, Martha E. 2009. « Motivated to Innovate ». Compte rendu de *What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation*, de Henry Sauermann et Wesley M. Cohen (document de travail, octobre 2008). *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 3 (printemps), p. 24.
- Mangelsdorf, Martha E. 2009. « The Power of a Mobilized Community ». Compte rendu de *Market Rebels: How Activists Make or Break Radical Innovation*, de Hayagreeva Rao (Princeton University Press, 2009). *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 3 (printemps), p. 21.
- McDonough III, Edward F., Michael H. Zack, Hsing-Er Lin et Iris Berdrow. 2008. « Integrating Innovation Style and Knowledge Into Strategy ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 1 (automne), p. 53-58.
- Rizova, Polly. 2006. « Are You Networked for Successful Innovation? ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, no 3 (printemps), p. 49-55.
- Santos, José, Yves Doz et Peter Williamson. 2004. « Is Your Innovation Process Global? ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, no 4 (été), p. 31-37.
- Sytch, Maxim, et Ranjay Gulati. 2008. « Creating Value Together ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 1 (automne), p. 12-13.
- Yu, Larry. 2008. « Collaborating With the Right Partners ». Compte rendu de *R&D Collaborations and Product Innovation*, de C. Annique Un, Alvaro Cuervo Cazorra et Kazuhiro Asakawa (à paraître). *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, no 1 (automne), p. 8-9.

Autres articles de périodiques (revues, journaux et documents de travail)

- Akrich, Madeleine, Michel Callon et Bruno Latour. 1988. « À quoi tient le succès des innovations? Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole ». In *Gérer et Comprendre – Annale des Mines*, p. 14-29.
- Ashby, Ross W. 1958. « Requisite Variety and its Implications for the Control of Complex Systems ». *Cybernetica*, Vol. 1, no 2, p. 83-99.
- Baron, Robert A. 2006. « Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities ». *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, no 1, p.104-119.
- Bhidé, Amar. 2009. « Where Innovation Creates Value ». *The McKinsey Quarterly: Strategy*, février, 6 p.
- Bronowski, Jacob. 1958. « The Creative Process ». *Scientific American*, Vol. 199, no 3, septembre, p. 59-65.
- Brown, Tim. 2008. « Design thinking ». *Harvard Business Review*, juin, p.1-9.
- Bughin, Jacques, Michael Chui et Brad Johnson. 2008. « The Next Step in Open Innovation ». *The McKinsey Quarterly: High Tech*, juin, 8 p.
- Capozzi, Marta M., et Josselyn Simpson. 2009. « Cultivating Innovation: An Interview With the CEO of a Leading Italian Design Firm ». *The McKinsey Quarterly: Strategy*, février, 6 p.
- Chesbrough, Henry W., Melissa M. Appleyard. 2007. « Open Innovation and Strategy ». *California Management Review*, Vol. 50, no 1 (printemps), p. 57-76.
- Chesbrough, Henry W., et Andrew R. Garman. 2009. « How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times ». *Harvard Business Review*, décembre, p. 68-76.
- Economist Intelligence Unit. 2007. « Serious Business: Web 2.0 goes Corporate ». Rapport de *The Economist Intelligence Unit*, 19 p.
- Garbuio, Massimo, Dan Lovallo et Patrick Viguier. 2008. « McKinsey Global Survey Results: How Companies Make Good Decisions ». *The McKinsey Quarterly: Survey on corporate decisions*, décembre, 6 p.
- Guimard, Emmanuel. 2008. « Tête d'affiche: Michel Galloyer se fait l'ambassadeur de la baguette française ». *Les Echos: Entreprises et régions*, 12 juin, p. 12.
- Hamel, Gary. 2009. « HBR at Large: Moon Shots for Management ». *Harvard Business Review*, février, p. 91-98.

- Hansen, Morten T., et Julian Birkinshaw. 2006. « Want to Improve Innovation? Taylor you Solution, Don't Import Best Innovation Practices ». Document de travail. Fontainebleau (France), INSEAD, 17 p.
- Hughes, Jonathan, et Jeff Weiss. 2007. « Best Practice: Simple Rules for Making Alliances Work ». *Harvard Business Review*, novembre, 10 p.
- Hurt, Marcus, et Stephanie Hurt. 2005. « Transfer of Managerial Practices by French Food Retailers to Operations in Poland ». *Academy of Management Executive*, Vol. 19, no 2, p. 36-49.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen et Henning Kagermann. 2008. « Reinventing Your Business Model ». *Harvard Business Review*, décembre, p. 51-59.
- Jonson, Ben. 2005. « Design Ideation: The Conceptual Sketch in the Digital Age ». *Design Studies*, Vol. 26, no 6, novembre, p. 613-624.
- Le Gales, Yann. 2009. « Idées pour demain: La France a besoin d'une vision industrielle pour exporter ». *Le Figaro: Économie*, 9 février, p. 23.
- Manyika, James M., Roger P. Roberts et Kara L. Sprague. 2007. « Eight Business Technology Trends to Watch ». *The McKinsey Quarterly: Information Technology*, décembre, 10 p.
- McGillicuddy, Kristin M. 2005. Compte rendu de *The Ultimate Competitive Advantage*, de Donald Mitchell et Carol Coles (San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2003). *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, no 5, p. 292-293.
- Morand, Pascal et Delphine Manceau. 2009. *Rapport officiel : Pour une nouvelle vision de l'innovation*. Paris: La Documentation française, 98p.
- Oliveira Martins, Guilherme. 2005. *Quelle complexité aujourd'hui...: Manifeste du Colloque du Réseau MCX-APC* (Cerisy, juin 2005). *Inter Lettre Chemin Faisant MCX-APC: Éditorial*, no 31 (hiver), p. 2-5.
- Rao, Hayagreeva, Robert Sutton et Allen P. Webb. 2008. « Innovation Lessons from Pixar: An Interview With Oscar-winning Director Brad Bird ». *The McKinsey Quarterly: Strategy*, avril, 9 p.
- Ruet, Joël. 2009. « Entreprise: Un modèle d'affaires global basé sur les hommes ». *Le Monde: Économie*, 3 mars, p. MDE3.
- Snowden, David J., et Mary E. Boone. 2007. « A Leader's Framework for Decision Making ». *Harvard Business Review*, novembre, p. 1-8.

- Tushman, Michael L., et Elaine Romanelli. 1985. « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model ». *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, p. 171-222.
- Vaghely, Ivan P., et Pierre-André Julien. 2010. « Are Opportunities Recognized or Constructed? An Information Perspective on Entrepreneurial Opportunity Identification ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, no 1, janvier, p. 73-86.

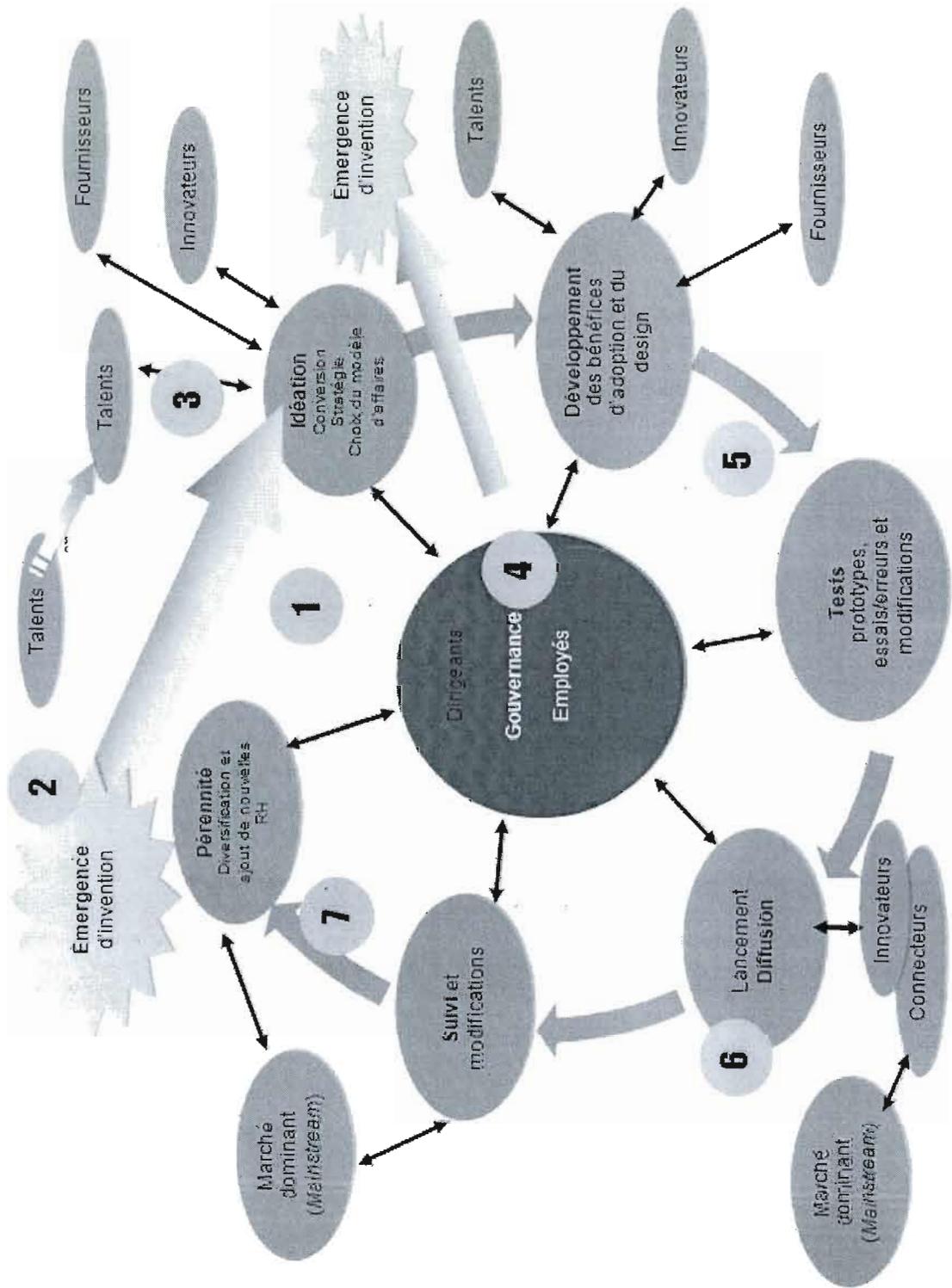
Documents de sites Web en ligne

- Alessi, Alberto. 2009. « Pushing the Boundaries of Design ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/pushing-the-boundaries-of-design>>, 26 février.
- Andonian, André, Christoph Loos et Luiz Pires. 2009. « Building an Innovation Nation ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/building-an-innovation-nation>>, 26 février.
- Atkinson, Robert D., et Stephen J. Ezell. 2009. « The Creativity Agenda ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/the-creativity-agenda#content>>, 26 février.
- Bistro Justine. S.d. *Site officiel du Bistro Justine*. En ligne. <<http://www.bistrojustine.com/>>. Consulté le 16 mars 2009.
- Boutique Point G. 2010. *Site officiel du Point G*. En ligne. <<http://www.boutiquepointg.com/>>. Consulté le 16 mars 2009.
- Economy, Elizabeth. 2009. « Nurturing Innovation ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/nurturing-innovation>>, 26 février.
- Estrin, Judy. 2009. « The Coming US Innovation Deficit ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/the-coming-us-innovation-deficit>>, 26 février.
- Florida, Richard. 2009. « A New Kind of Economic Indicator ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/a-new-kind-of-economic-indicator>>, 7 juillet.
- Florida, Richard. 2009. « Talentopolis ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/talentopolis>>, 7 juillet.
- Kelly III, John E. 2009. « The Three Essentials ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/the-three-essentials>>, 26 février.
- Martiniboys. 2009. *La Fabrique : Montréal*. En ligne. <<http://www.martiniboys.com/Montreal/La-Fabrique-review.html>>. Consulté le 16 mars.
- Morin, Edgar. 2007. *Entretiens thématiques. Rencontres avec Samuel Thomas*. Site web. En ligne. <<http://samuelthomas.wordpress.com/about/>>. Consulté le 20 juillet 2009.

- Orr, Gordon. 2009. « China and India: Taking it to the Next Level ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/china-and-india-taking-it-to-the-next-level>>, 26 février.
- Thackara, John. 2009. « The Innovator Next Door ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/the-innovator-next-door>>, 26 février.
- Tripadvisor. 2010. *Pâtisserie Kouign Amann*. En ligne. <http://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g155032-d1137302-Reviews-Patisserie_Kouign_Amann-Montreal_Quebec.html>. Consulté le 16 mars 2009.
- Varian, Hal. 2009. « Day of the Number Cruncher ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/day-of-the-number-cruncher>>, 26 février.
- Wikipédia. 2010. *Économie de Montréal*. En ligne. <http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_Montr%C3%A9al>. Modifié le 11 mars. Consulté le 16 mars 2010.
- Wikipédia. 2009. *In Situ*. En ligne. <http://fr.wikipedia.org/wiki/In_situ>. Modifié le 30 décembre. Consulté le 10 mars 2010.
- Wikipédia. 2010. *Le plateau-Mont-Royal*. En ligne. <http://en.wikipedia.org/wiki/Le_Plateau-Mont-Royal>. Modifié le 1^{er} février. Consulté le 10 mars 2010.
- Wikipédia. 2010. *Outremont*. En ligne. <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Outremont>>. Modifié le 5 mars. Consulté le 10 mars 2010.
- Wladawsky-Berger, Irving. 2009. « What's Next in the Knowledge Economy? ». Article sur Internet. Site web. En ligne. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/what-s-next-in-the-knowledge-economy>>, 26 février.

ANNEXES

- A.1 Modèle intégrateur
- A.2 Questionnaire d'entretien
- A.3 Entrevue avec l'Entreprise «1»
- A.4 Entrevue avec l'Entreprise «2»
- A.5 Entrevue avec l'Entreprise «3»
- A.6 Entrevue avec l'Entreprise «4»
- A.7 Modèle adapté aux spécificités des cas d'étude



A.2

Question préliminaire : Comment définissez-vous votre entreprise?

I- L'idéation

1. Comment imaginez-vous un produit/service que les consommateurs vont aimer?
2. Comment évaluez-vous le potentiel d'une idée?
3. De qui l'idée de base émane-t-elle?
4. Comment a-t-elle été obtenue?
5. En quoi l'idée est en rapport avec l'activité de l'entreprise?
6. Qui a pris les décisions concernant le développement de l'idée?
7. Quelle part est laissée à l'intuition dans le développement d'un projet?

II- La culture de l'entreprise

8. Quel est le rôle de l'entreprise sur le marché?
9. Quel but l'organisation souhaite-t-elle atteindre?
10. La culture de l'innovation et du changement est-elle présente au sein de l'organisation?
11. Si oui, quels sont les moyens de communication en interne véhiculant cette culture?
12. Quels étaient les domaines d'expertise des personnes responsables du développement de l'idée?
13. Quelles sont les motivations des employés?
14. La culture de l'innovation et du changement est-elle présente au sein de l'entreprise?
15. Les échecs sont-ils mis en valeur?

III- La conversion

16. Comment développez-vous un produit/service?
17. Comment définissez-vous le marché de l'entreprise?
18. Quel est le rôle du nouveau produit/service sur ce marché?
19. Quel est la place sur le marché du produit/service que vous offrez?

20. Quels sont les attributs les plus importants du produit/service que vous offrez?
21. Quelle portion de vos ventes vient des nouveaux produits/services?
22. Quelle est la durée de vie moyenne d'un produit/service?
23. L'entreprise a-t-elle favorisé les interactions entre l'interne (employés, dirigeants, etc.) et l'externe (clients, fournisseurs, etc.)?

IV- La diffusion

24. Comment diffusez-vous les nouveaux produits/services?
25. Comment le marché de masse prend-il connaissance de vos produits/services?
26. Quels sont les modes de communication?
27. Quels sont les modes de distribution?
28. Appel aux experts/connecteurs?
29. Adaptations/amélioration? Diversification?

A.3

Quelles sont les innovations propres au Point G ?

Et bien on prend une idée préexistante et on l'adapte à notre façon, comme une recette de gâteau. En fait, notre gamme de macarons, nous en avons créé le style : les saveurs, les couleurs, etc.

Le conditionnement ne fait-il pas aussi parti du style ?

Oui, mais c'est plutôt le goût qui fait notre qualité. Contrairement aux grands distributeurs qui offrent un produit médiocre mais un beau conditionnement, nous avons fait l'inverse : proposer un produit artisanal de qualité et ensuite un conditionnement adéquat.

Comment avez-vous démarré votre affaire?

Tous les deux venons de grandes écoles de pâtisserie. Nous nous sommes rencontrés dans les cuisines du Casino de Montréal. Avec la volonté commune de monter une affaire et nos connaissances, nous nous sommes mis à l'action. Sans réfléchir vraiment, nous avons agi avant de penser. Seul chose que nous voulions : travailler le goût. Les macarons représentaient le summum du plaisir (d'où le point G).

Après avoir effectué plusieurs sondages et formations, nous nous sommes demandé « qui sont nos clients et où les trouver ? ». On a compris que c'était sur le plateau que nous devions nous installer. Quoi leur proposer ? Des glaces, parce qu'on aime ça. La gaufre belge par la suite et enfin les macarons.

Nous voulions aussi utiliser des produits biologiques et des produits locaux dans la confection de nos produits.

Prenons l'exemple de la glace au mojito...

Nous faisons comme nous aimons et ensuite, on adapte en fonction des employés et des clients. Contrairement à des entreprises comme McDonald qui crée un produit au goût des consommateurs et qui ne l'adapte pas par la suite, nous créons un produit que nous aimons et ensuite voyons les goûts des clients afin de l'adapter. C'est un produit pour le client, mais nous sommes des experts et aussi nos propres clients car nous aussi sommes gourmands.

Comment pensez-vous à un produit ?

Nous apprenons des techniques d'autres chefs en France. Puis, de retour au Québec, on adapte ces recettes aux produits et aux goûts locaux (ex : remplacer les noisettes par les pacanes).

Comme nous sommes des experts, nous savons ce qui est bon. Par exemple, nous avons développé un macaron aux framboises et aux poivrons. C'est bon, mais étonnant pour les gens. Alors, nous avons changé la recette et remplacé le poivron par du coquelicot.

Comment déterminez-vous les goûts des gens ?

On fait goûter ! La réaction est immédiate (feedback direct). Si on fait goûter et que le client ne veut pas en acheter, on sait qu'il est temps de faire un remaniement. En revanche, si le client est séduit et qu'il en reprend et que le stock s'épuise vite, on comprend que l'idée a du potentiel.

Quelle est la place de l'intuition dans la création d'un nouveau produit ?

En fonction de nos goûts, de notre expertise.

Quels domaines interagissent ?

En ce qui concerne notre boutique, nous avons fait appel à un designer. Nous n'hésitons pas à déléguer lorsque nous ne sommes pas experts. Nous connaissons notre code couleur, le reste du travail était à la charge du designer. Le designer propose une idée, nous donnons notre avis, nos suggestions et on avance comme ça.

Il arrive très souvent que nous discutons avec des clients qui nous parlent de leur domaine d'activité ou de leurs contacts et de leurs idées.

Quel est le processus de décision ?

Nous discutons tous les deux autour d'une table les propositions qui nous sont faites. Si elles collent avec le budget et nos attentes, parfait. Sinon, on cherche d'autres solutions. Par exemple, nous avons réalisé nous-mêmes le tableau des menus. On nous a proposé un tableau rétro éclairé bien trop dispendieux alors nous avons décidé de contourner le problème

du prix tout en restant dans notre style. Nous sommes allés voir des graphistes et des ébénistes afin de réaliser chacun une tâche menant au résultat final.

Pensez-vous que la contrainte permet la créativité et que l'intuition et les différents domaines jouent un grand rôle?

Nous avons commencé avec 4000\$. Il faut donc faire preuve de créativité pour coller au budget.

Prenons l'exemple des boîtes. Nous cherchions une boîte bon marché et maintenant la qualité de nos produits, une boîte dans laquelle les macarons ne sont pas écrasés.

Pour l'idée du tube, nous avons commencé à chercher et fabriquer nous-mêmes. Les diamètres des tubes ne correspondaient pas et les résultats peu satisfaisants. Nous avons été dirigés, par chance, vers un ingénieur aéronautique spécialisé dans la confection sur mesure de tubes (tubes pour piscines, industrie et pour des entreprises pharmaceutiques). Bien que nous lui demandions un produit qu'il est habitué à livrer, nous sortions de son domaine d'activité mais grâce à son adaptabilité nous avons réussi à obtenir le conditionnement idéal.

L'idée du tube est aujourd'hui notre marque de fabrique. Pas parce que les macarons ne sont pas écrasés, mais parce qu'il plaît. C'est pourquoi, nous avons développé des boîtes alvéolées pour les gens qui veulent transporter leurs macarons et les récupérer en bonne état. Un jour, un jeune commercial vient démarcher dans notre boutique. Il vient nous proposer ses boîtes. Il se trouve que c'est exactement ce que nous recherchions, la boîte idéale. Aussi bien que nous en avons commandé 30 000 ! C'est la chance, c'est le hasard.

Bénéficiant d'une certaine notoriété, aujourd'hui, ce n'est plus nous qui allons chercher des entreprises pour des services, mais les entreprises qui viennent à nous.

Prenons maintenant l'exemple des glaces. Le problème était que si l'on voulait avoir des bacs personnalisés, la quantité et le prix étaient bien trop élevés. Alors nous avons utilisé des bacs standards que nous pouvons acheter à bas prix et en petite quantité de manière régulière (l'importateur est très proche) et avons acheté une grande quantité de « bagues » (carton recouvrant le bac) personnalisées. Ainsi, l'emballage est peu dispendieux, adaptable à la production et aux produits et personnalisé.

Prenons l'exemple des madeleines. Avant, nous les vendions dans des sacs. Les gens manipulaient les sacs, les madeleines étaient endommagées et donc invendables. Nous avons

mis au point une boîte plastifiée qui permet de maintenir la madeleine en bon état et bien que nous les vendions maintenant un peu plus chers, les ventes ont doublées.

Les gens sont séduits par le visuel et convaincus par le goût.

Ventes : 400 000 macarons par an.

Nous travaillons aussi avec des traiteurs.

Avez-vous une formule ?

Nous n'avons pas de perte. Le produit reste une journée maximum. Le soir il ne reste rien. Nous avons mis au point une technique de production par cycle (produit à demi préparés, etc.) afin de ne jamais être en surplus. Sachant que nous avons un produit à forte valeur ajoutée, la limitation des pertes est primordiale. Si nous avons un surplus, il sert alors d'échantillons pour la dégustation. Nous recyclons en quelque sorte le surplus de production en publicité.

Quelle est votre méthode de communication ?

Notre première publicité, c'est le service à la clientèle avec des dégustations. Au début, nous étions dehors pour faire goûter nos produits. Maintenant, les gens nous connaissent et ils en parlent autour d'eux.

Comment gérez-vous la concurrence ?

Les autres ne font que des macarons et pas de la même qualité.

Comment avez-vous déterminé la localisation de votre boutique ?

Nous avons déterminé la localisation avec les sondages que nous avons effectués avant le montage de la boutique.

Comment se fait la sélection des employés ?

Nous embauchons de jeunes pâtisseries que nous formons par la suite. Ils doivent partager nos valeurs. Jusqu'à présent seulement une personne nous a quittés. Il nous faut quelqu'un qui veut apprendre et qui soit humble.

Comment voyez-vous votre produit ?

Nous avons un produit porteur. Beaucoup de concurrents entrent dans la partie et cassent les prix. Seulement nous, nous sommes garants d'une qualité. Et si nous baissons les prix, cette qualité, nous allons la perdre. Il ne faut pas vulgariser notre produit.

Comment créez-vous votre réseau de contacts ?

Nous nous déplaçons, mais plus généralement, il s'agit de bouche à oreille.

Quels sont les attributs les plus importants ?

1-le goût et le service

2-la santé

3-le visuel (le conditionnement, la vitrine, la boutique, les produits, etc.)

4-le prix

Le service est extrêmement important car, au-delà de la qualité, il y a aussi la qualité de service car nous essayons de créer une relation avec nos clients, nous voulons leur faire vivre une expérience. Tous les sens et toutes les émotions doivent être sollicités. Tout ce dont on a horreur nous ne le faisons pas. Nous ne voulons pas forcer à l'achat, nous voulons que le client ait plaisir à venir et à revenir.

Comment organisez-vous votre travail en temps que gérants ?

Il y a toujours l'un de nous en boutique pour communiquer avec les clients. En tout temps, nous essayons d'être présents en boutique pour représenter la marque et offrir le service adéquat à des clients que nous commençons à bien connaître.

L'autre, reste en cuisine et supervise la production.

Parfois, nous faisons le nettoyage seul, après le départ des employés. Nous n'hésitons pas à faire, car nous le devons. En plus, cela nous permet de connaître chaque aspect de notre commerce et avant de déléguer, il faut avoir fait.

Comment gérez-vous les erreurs ?

Comme nous jouons sur la qualité, le niveau d'erreur doit être proche du zéro. Comme nous formons nos pâtisseries, nous leur apprenons les techniques qui font notre réussite. S'il y a des macarons ratés, on le fait savoir et on essaye de faire comprendre d'où vient l'erreur afin de ne pas la répéter. L'erreur est humaine, ce n'est pas grave. Nous ce qui nous intéresse, c'est d'avoir une personne que l'on va former. Elle va donc faire des erreurs mais c'est plus intéressant que d'avoir une personne qui sait tout faire et qui risque de faire « à sa façon » à un moment donné. Alors que les jeunes qui sortent d'écoles et qui sont motivés vont se donner à fond.

Nous nous développons vite. C'est pourquoi, nous avons besoin de former une équipe responsable. Nous gardons nos employés, ce sont les mêmes depuis le début (depuis 1 an). Nous voulons les emmener dans notre aventure.

Est-ce que les employés font des suggestions quant aux produits ?

Oui, parfois. Ils essayent de modifier les recettes. Mais leurs idées doivent être validées par notre expertise. Cela dit, nous sommes les gérants et nous prenons les décisions. Si on se fie trop aux idées des autres et que l'on prend en compte tous les avis, on n'avance plus. A un moment, il faut trancher.

Comment évaluez-vous le potentiel d'une idée ?

A date, nous évaluons les idées avec notre intuition (au feeling).

Quelques chiffres :

En 6 mois nous avons dépassé le prévisionnel des 3 ans. Pourtant, la météo n'est pas clémente. La crise par contre est bénéfique pour nous car nous offrons un plaisir luxueux à un prix abordable. Ça fait rêver les gens.

Comment développez-vous un produit ?

Le développement se fait au fur et à mesure. Nous adaptons constamment le produit. Par exemple les glaces à emporter, nous ne les avions pas avant mais les gens commençaient à le demander. Alors nous avons acheté un congélateur et préparé des bacs à emporter.

Les idées émergent de toutes parts et si c'est le bon moment, on développe, on adapte. Sinon, on laisse tomber et on passe à autre chose. Pour les macarons c'était le bon moment.

A.4**Comment avez-vous monté votre entreprise?**

Cette entreprise est une boulangerie qui existe depuis environ 60/70 ans. Au début, il s'agissait d'une boulangerie polonaise traditionnelle. Le quartier était différent à l'époque. Un breton a, par la suite, repris l'entreprise. Il a donné le nom de la boutique et a commencé à faire une boulangerie classique française. Cela dit, en 60 ans, le marché avait bien changé, ce qui fait que le propriétaire n'arrivait plus à répondre à une clientèle qui devenait de plus en plus exigeante. Ainsi, après une quinzaine d'années, j'ai repris la boutique. J'ai gardé le nom car la vocation de la boutique n'a pas changé : une boulangerie viennoiserie.

Il n'y avait pas eu d'évolution dans la boutique depuis 60 ans. Donc, quand j'ai repris l'affaire, il a fallu, dans le même espace, rendre le lieu plus accueillant. Par exemple, le meuble ici a été conçu pour cacher le compteur électrique. Nous avons eu l'idée avec mon partenaire de l'époque de recycler une porte afin de créer un meuble agréable à l'œil et utile. Nous avons construit le meuble et demandé à un forgeron du Québec de nous faire des ferrures sur mesure.

D'où vient l'idée d'offrir une viennoiserie toujours fraîche grâce à une production continue?

Ce n'est pas une idée très originale. Mais moi qui suis pâtissier, je comprends qu'un croissant frais est meilleur. De plus ça permet aux clients de nous voir travailler toute la journée et d'avoir une pâtisserie meilleure et de prévoir ou ajuster la production au cours de la journée. Par exemple, si le temps n'est pas clément, les clients sont moins nombreux et je peux donc ralentir la production, alors que les pâtisseries traditionnelles prévoient la veille pour le lendemain et ne peuvent pas se réajuster. J'ai donc créé une organisation qui me permet de me réajuster, même si c'est très difficile de faire cela en pâtisserie. Cette organisation me permet d'augmenter, de ralentir ou de différer la production au cours de la journée.

Comment avez-vous développé cette organisation?

Selon mon expérience. En 30 ans de carrière je n'avais jamais eu cette organisation, mais je savais comment procéder. Il y a aussi le matériel qui a été fait sur mesure pour correspondre à

cette organisation. La chambre de pousse, par exemple, est faite sur mesure, en fonction de la place dont je dispose et les quantités que j'ai besoin de produire.

Vous devez donc vous adapter aux contraintes de votre environnement?

Exactement. Je dois aussi organiser cet environnement. L'achat du four par exemple, a été prévu dans ce but là : chaque étage de mon four doit pouvoir accueillir 40 croissants car c'est comme cela que je les prépare et que je peux augmenter la production de 40 ou de 80, etc. Ce qui correspond à une quantité maîtrisable (c'est le minimum dont j'ai besoin pour faire des croissants aux amandes la veille pour le lendemain). Ce qui permet de garder une qualité constante. Le dernier client de la journée est donc toujours satisfait.

Combien de produits proposez-vous?

En tout, j'ai une vingtaine de produits. Au début, j'en avais à peu près le double. Mais pour faciliter la production et augmenter la rentabilité, j'ai fait le choix de réduire les produits. Toutefois, si je réduisais les produits, il s'agirait de ne pas réduire la qualité, mais au contraire de l'augmenter.

Comment s'est fait ce choix de réduire la quantité d'items?

Le choix que je proposais correspondait à ce qui se faisait dans les autres pâtisseries donc ce n'était pas par rapport aux clients qu'il y avait un problème, mais par rapport à la difficulté de gestion d'une telle quantité de produits. Par exemple, je disposais d'une pâte à biscuit à laquelle j'ajoutais un dernier ingrédient pour le produit final. Ainsi, cette pâte me servait pour quatre sortes de biscuits. Mais inévitablement, s'il me manquait une sorte de biscuit, je devais reproduire une petite quantité car je devais diviser la pâte pour quatre items. J'ai donc éliminé les trois items et n'en ai gardé que un afin d'offrir en permanence un gros biscuit chaud à tous les clients. La qualité a donc remplacé le choix.

Toutefois, la réaction des gens valide les choix que je fais. De plus, la gestion de l'espace de stockage rentrait aussi en jeu, ainsi que la main d'œuvre et le conditionnement. En faisant de la sorte, je restais dans mon cœur d'activité qui est d'offrir un produit frais. Je n'offre pas trop le choix au client que de n'acheter que le frais.

Avez-vous eu des interactions avec les employés?

Ils n'ont pas forcément l'expérience ou la même motivation que moi pour la réussite de l'entreprise.

Qu'est-ce qui motive les employés?

D'une manière générale, c'est la réputation de l'entreprise. Ils se rendent compte que mes choix sont fondés et voient la réussite de ces choix. D'autre part, ils deviennent acteurs : ils ont un rôle de professionnels face aux clients qui les voient évoluer dans la fabrication des produits. Enfin, il faut savoir qu'ici, il n'y a pas de gérant, de « gendarme ». Ils ont donc une certaine responsabilité. Et en bout de ligne, cela fait qu'il y a un énorme respect entre les employés. C'est ce respect qui facilite la communication en interne (ex : si il reste un ingrédient, si il faut produire à nouveau) et donc qui facilite le succès de l'organisation. J'insiste aussi sur la capacité des employés à faire différentes tâches. Ils ont une tâche principale, mais sont responsables du succès de l'entreprise donc s'il y a une tâche à accomplir qui sort de leur mandat, ils doivent quand même la faire : ils travaillent pour la maison.

Font-ils des suggestions?

Non, car sinon, ils s'installeraient à leur compte. Toute fois, je souhaiterais bien avoir un employé de la sorte.

Interagissez-vous avec l'extérieur (concurrents, fournisseurs, etc.)?

C'est plus difficile : tout le monde a des idées, mais ce ne sont pas forcément les bonnes idées pour l'entreprise. Moi qui suis dans l'entreprise, je fais directement face aux problèmes et donc m'adapte aux contraintes. Les suggestions externes peuvent être intéressantes, mais face à la réalité et à la spécificité du lieu de travail, elles ne sont plus d'actualité. Il faut donc faire en fonction de la clientèle que l'on a, du matériel dont on dispose, de l'espace et des employés présents. C'est une chimie unique au Kouign Aman.

Quelle est votre contrainte principale?

En fait, ce serait l'espace la contrainte, mais seulement si l'on n'en tient pas compte. Comme j'ai essayé d'en profiter, c'est devenu un avantage. Les gens apprécient qu'il s'agisse d'une petite boutique. C'est pour ça que j'ai mis des petites tables pour que les gens puissent regarder les pâtisseries travailler pendant un petit moment, en dégustant leur croissant. Les clients aiment l'intimité du lieu dans un centre bourdonnant comme le plateau. Beaucoup d'entre-eux me disent qu'ils espèrent que nous n'allons pas nous agrandir.

De quel type de clientèle disposez-vous?

C'est une clientèle très ouverte à la nouveauté tant que la qualité est présente. Ce ne serait pas possible ailleurs. C'est vraiment la localisation qui veut ça. Avant, j'étais sur Mont Royal aussi, mais vers l'est, près du stade olympique et la clientèle n'était pas la même. Nous servions des sandwiches et les habitudes étaient très dures à changer.

Comment avez-vous déterminé le bon endroit pour vous implanter?

Avec mon expérience précédente, j'ai compris qu'il fallait aller à un endroit où il y avait du mouvement autour du commerce et beaucoup de population, dans un endroit névralgique. C'est le cas ici. Quand je l'ai reprise, la boutique ne fonctionnait plus, mais elle était idéalement située. Cette localisation était une véritable opportunité.

En cas d'erreur/échec comment cela est-il géré?

Et bien comme nous pouvons réguler la production, les erreurs de surproduction ou de sous production sont rattrapables. Les erreurs ne sont pas graves grâce au type d'organisation.

Qu'est ce qui compte dans votre offre (les attributs)?

La qualité de la matière première (ingrédients biologiques et de qualité). Ensuite, la fraîcheur des produits. Le service joue un grand rôle aussi. Ce service, je le veux familial et convivial. Comme je l'ai dit précédemment, le respect est très important, entre collègue de travail et avec les clients. Le prix est important. Il faut que le client puisse prendre un croissant sans que ça lui vide les poches, sans qu'il ait l'impression de faire un achat. Je suis moins cher que la concurrence.

Comment se peut-il qu'un produit de meilleur qualité (le vôtre) soit moins cher que la concurrence?

Tout est organisé pour faire des économies. Moi, les pertes sont de zéro. De plus, je mise un minimum sur l'emballage et j'ai un budget de 0\$ dans la publicité. Ces économies, je les ré-investis dans des matières premières de qualité, dans les salaires, etc.

Avez-vous la culture du changement et de l'innovation dans l'entreprise?

Les employés sont habitués aux changements de processus. Il y a un mois, je proposais des danoises aux bleuets et des danoises aux pommes. J'ai cessé de les produire car lorsque la production est ralentie, il arrive de manquer d'un type de danoise. Or le client qui voulait la danoise aux bleuets par exemple, qui est manquante se retrouve alors frustré. J'ai décidé de produire un produit différent : une danoise aux framboises avec une autre forme et un autre prix. Je change régulièrement les tailles et les prix afin d'optimiser la production. La fin de semaine, je change la garniture.

Comment pensez-vous à un produit qui va plaire?

Je suis moi-même client. Je me mets dans leur peau. Par exemple pour la danoise aux pommes, je ne la goûtais que à la sortie du four et elle était délicieuse. Mais j'ai décidé d'attendre une journée pour la goûter, comme un client qui la remporterait chez lui et ne la mangerait pas tout de suite. Là, j'ai vu qu'elle n'était pas aussi bonne refroidie.

Quelle est la place de l'intuition dans votre démarche?

Et bien en ce qui concerne la forme des danoises, l'intuition a joué un grand rôle. J'ai changé la forme traditionnelle ronde car je ne trouvais pas ça pratique. Je l'ai faite de forme longitudinale car bien plus facile et plus agréable à manger. Si ça l'était pour moi, ce le serait pour le client. J'avais mon idée et j'étais sûr de moi, grâce à mon expérience, donc nous avons lancé la production.

Vous aimez prendre ce genre de risque?

Oui, j'aime ça et les clients aussi. Je me pose un problème, j'essaye de le résoudre et les clients sont satisfaits.

Faites-vous de la publicité?

Non. Je ne mets aucun argent dans la publicité. Ce sont mes clients réguliers qui font ma publicité. Car les économies que je fais sont réinvesties dans la qualité et donc dans la satisfaction de mes clients. La qualité est ma publicité.

Je donne aussi des échantillons. Par exemple, lorsqu'en fin de journée, je suis en sur production, je fais des dégustations. Les gens voient la qualité.

Comment se passe la diversification?

Je ne change pas que les produits qui ne fonctionnent pas, je change aussi ceux qui fonctionnent. Par exemple, s'il est un problème à la production, il a beau être un bon produit pour le client, il n'est pas un bon produit pour la pâtisserie. Un bon produit est un produit qui est facile à produire, qui plaît et qui est rentable. Le retrait se fait graduellement pour habituer la clientèle à la nouvelle offre. Je remplace et je veux dire aux clients « on ne fait plus ce produit, parce que maintenant, on fait ça ».

Suivant les commentaires des clients, on va peut être reprendre le produit. Rien n'est coulé dans le béton. Si je décide d'augmenter le prix d'un produit, je retravaille le produit, pour changer quelque chose, pour être légitime.

Si le changement est justifié, il peut être quasi immédiat. Sinon, si les clients ne sont pas d'accord, ça prend le temps qu'il faut pour arriver à un compromis. Dans le cas des chocolatines, je ne m'y retrouvais pas financièrement. J'ai décidé de retirer un des deux bâtons de chocolat. Mais les clients n'étaient pas contents. La réaction a été immédiate. Je devais donc trouver une autre solution. J'ai donc décidé de ne mettre plus qu'un bâton, mais 50% plus grand que les anciens et dans une chocolatine en longueur. Ainsi, en plus de trouver un produit accepté par les clients, j'économisais 25% sur le chocolat, 50% sur la main d'œuvre (car plus qu'un bâton à placer) et la forme en longueur permet une cuisson plus rapide donc une économie de temps. C'est la solution qui arrange tout le monde. Mais cette idée m'a pris quasiment 3 ans de réflexions. La bonne idée n'en est une qu'au moment où elle fait l'affaire du client, l'affaire des employés et la mienne.

Le produit doit être rentable, attrayant et facile à produire.

Comment chiffrez-vous votre réussite?

Face aux problèmes que j'ai rencontrés avec la vaste gamme de départ, mon objectif a été de réduire le nombre de produits de 50% et d'augmenter le chiffre d'affaire de 100%.

C'est un objectif qui a été atteint sur 4 ans.

Ce n'est forcément atteignable que par l'optimisation de la production, etc. Il a fallu aussi que je sois ouvert tous les jours et donc que je travaille plus. Il a fallu uniformiser mon travail et ainsi régulariser la clientèle. Nous avons tendance à standardiser un maximum, par exemple les récipients.

Tout est optimisé constamment (car le marché change) et il faut avoir envie de changer pour faire mieux pour faire des économies. Il faut vivre les problèmes.

A.5

Quel est votre parcours?

Je suis arrivé à Montréal de Paris il y a 7 ans. Je travaillais alors pour de grandes enseignes de la restauration parisienne. Je travaillais en cuisine et en salle, jusqu'à directeur d'établissement (carrière de 25 ans). Ce qui demande des capacités de cuisinier, des capacités relationnelles (client et staff) et des capacités organisationnelles et comptables.

Ayant beaucoup voyagé par le passé, je me suis vite rendu compte qu'à Montréal, la barrière de langue existe bel et bien. Une immigration est un travail sur soi et il faut apprendre vite, regarder et écouter. On évolue dans des repères et des mentalités qui sont différents. Le marché aussi est différent. C'est pourquoi en arrivant, je voulais voir ce qui se faisait. J'ai laissé tomber mon C.V. et j'ai recommencé en bas de l'échelle (serveur et cuistot) pour, comme je l'avais fait en France, découvrir l'ensemble du métier. J'ai ensuite démarré une entreprise de traiteur afin d'avoir une première approche client : une sorte d'étude de marché expérimentale. Je me suis adapté.

En ce qui concerne le Bistro Justine, ça a été un concours de circonstances. J'habitais dans le quartier Outremont et j'ai vu un petit local (Van Horne). Je voulais créer un bistro de quartier. C'était un endroit où il n'y avait pas de commerces et peu de restaurants.

Quelle idée aviez-vous quand vous avez démarré le Bistro Justine?

Je voulais créer un bistro de quartier. Un lieu sympa où les gens viennent manger. Personne n'y croyait vraiment. Ça m'a pris deux mois avant d'être plein midi et soir. A l'époque (2005) c'était dans les trois restaurants les plus médiatisés de Montréal.

Pourquoi un tel engouement autour du bistro?

Ce sont les clients qui apprécient et en parlent autour d'eux et surtout les médias qui sont à l'affût des nouveautés. Si ça plait, ils vous encensent et les affaires démarrent. Au final, un article crée de l'abondance, mais ce n'est pas la clientèle fidèle et régulière (celle qui m'importe le plus et qui correspond le mieux au bistro).

Cette réussite m'a poussé à ouvrir un autre local, celui sur St-Denis.

Comment avez-vous déterminé la localisation de ce deuxième bistro?

D'abord, il faut voir ce qui est disponible. Ensuite, il faut être précurseur car St-Denis il y a trois ans n'était pas un lieu où les gens se destinaient. C'est une vision personnelle de son affaire qu'il faut avoir. Il faut de l'instinct, de la chance et du dynamisme.

Ce bistro a mis trois à quatre mois pour bien prendre.

Qu'est ce qui rend votre entreprise innovante?

Le bistro est quelque chose qui ne se faisait pas ailleurs. Il existait déjà les grands restaurants, mais pas les bistros. C'est un lieu de convivialité. On descend pour boire un café ou pour manger seul, avec des amis ou avec la famille. C'est un ensemble de facteurs qui font que les gens s'y sentent bien.

Il faut comprendre les gens car ici, chaque année, il faut se réadapter. Si j'avais ouvert mon bistro à New York, je l'aurais fait différemment, à Paris aussi, à Madrid et Milan aussi...

Quelles sont les adaptations?

Le premier critère c'est la réaction des gens. Ils ne sont pas disposés toute l'année de la même façon. La météo influence beaucoup : les deux grosses saisons sont l'été et l'hiver et il y a un ralentissement pendant les saisons intermédiaires. Les consommations sont très impulsives. Au final, pendant les saisons fortes, ce n'est pas là où je travaille le plus. Ce sera pendant l'automne ou le printemps que je vais apporter mes idées.

Quelles sont ces idées?

C'est l'évolution du marché, c'est une demande... Je vais créer aussi une demande. Par exemple, je vais lancer les tapas bientôt et nous avons en ce moment une cuisine à l'ardoise, c'est une cuisine très spontanée.

Par exemple, cette année, la médiatisation extrême de la crise a mis un gros frein dans les manières de consommer des gens. Dans les bistros, on a quand même eu une consommation régulière, mais moindre. D'où l'idée des tapas, qui permet de consommer et de partager des petites quantités à un prix abordable.

Comment entretenez vous le relationnel?

En voyant les réguliers. Cela dit, la fréquentation reste relativement irrégulière. L'économie ayant dernièrement changé, le marché de l'année dernière a réellement changé.

Avez-vous une formule?

Je suis aux premières loges pour voir les ralentissements. En plus, ces ralentissements se voient au niveau des chiffres. Si il y a moins de recettes, il faut ralentir immédiatement et s'adapter.

Les fournisseurs livrent au quotidien. Tous les vins sont d'importation privée, donc ce ne sont pas des vins que l'on peut acheter à la SAQ. Ce sont plein de petites choses que j'ai maintenant à travers la qualité et la constance.

Qu'est ce qui fait que votre restaurant soit supérieur (cf. la gazette, top 10)?

Je pense que c'est un ensemble. Le service est agréable, la nourriture est bonne et la décoration est sympa. Ma philosophie c'est que je ne veux pas être moyen, je ne veux pas être très bien, mais je veux être bien toute l'année. C'est la constance, la régularité. Ce qui correspond au concept du bistro de quartier, sensé attirer des habitués. Les gens qui reviennent veulent retrouver la même offre que la fois précédente et qui a fait qu'ils sont revenus. Même avec des clients qui consomment peu, le but est d'entretenir le relationnel et de faire sortir les gens et de devenir la référence de ces sorties.

Quels sont les attributs de votre offre?

Je mets tout au même niveau : le prix, le service, la qualité et l'ambiance.

Nous disposons d'une vaste clientèle. Elle change régulièrement et il faut s'y adapter en permanence. Je veux être abordable pour tous.

D'où viennent les idées?

Elles viennent de moi et je partage avec tout le monde, clients, employés, proches. J'examine le pour et le contre et j'adapte de façon à ce que ce soit pour. Une idée, c'est bien, mais il faut aussi les adapter après le lancement. Donc il y a toute une évolution à regarder et ce sont les clients qu'il faut regarder. Je suis ouvert à la critique fondée et j'en tiens compte.

Quelle est la relation avec les employés?

Il y a beaucoup de partage d'idée et de compétences. Ils sont très réactifs et proposent des idées. Ils font preuve d'initiative. Par exemple je les forme aux achats et ils peuvent faire tourner le restaurant seul. Le savoir est transmis, mon travail est alors de dynamiser.

Ils me suivent parce que je sais ce que je veux et que je suis arrangeant. Ce sont de très bons cuisiniers. Et ils aiment les défis que je leur donne.

On utilise des produits d'horizons différents : vins du monde, fromages québécois, etc. Le but, ce n'est pas d'être français, je suis immigrant, il faut que je m'adapte. Tout se construit ici, c'est en perpétuelle évolution et il faut y faire de même.

A.6**Quel est l'historique de l'enseigne?**

Je travaillais dans des grandes enseignes parisiennes et voyagé aussi avant de venir m'installer au Québec avec une passion pour la cuisine et le voyage. La Fabrique, c'est avant tout une rencontre. J'ai travaillé pour Laurent Godbout pendant deux ans et demi au restaurant L'Épicier avec qui je suis devenu ami. J'ai voulu créer mon propre restaurant avec mes collègues de L'Épicier. Nous nous sommes associés, Stéphanie Labelle, Chanelle Labrèche, Laurent Godbout et moi.

D'où vient l'idée du restaurant à cuisine ouverte?

Nous étions nous quatre dans un sushi bar et avions du mal à discuter. Stéphanie a dit qu'elle détestait ne pas pouvoir communiquer et que si elle avait un restaurant, elle mettrait la cuisine au milieu et les tables adjacentes à la cuisine. Laurent a décidé de nous « sponsoriser » notre projet.

Quelle est la spécialité de chacun de vous?

Stéphanie et Chanelle sont toutes les deux fortes en relation clients car elles ont toutes les deux été maîtres d'hôtel. Stéphanie a une formation en design (c'est elle qui a conçu la Fabrique). Chanelle est plus la personne qui organise. Elle s'occupe de la comptabilité, les réservations, les négociations et plus généralement, la gestion. Laurent qui a beaucoup d'expérience et de succès dans le domaine de la restauration s'est occupé de nous prêter son image et son expérience. Il nous a aidés dans la gestion de projet. Moi, je manage les cuistots et prépare les cartes.

Quels sont les attributs de votre offre?

La première chose, c'est le prix. Ensuite, on veut proposer des plats généreux, avec de grosses portions. La diversité et l'originalité viennent en troisième. Enfin, le service et l'ambiance sont très importants. Il faut comprendre que notre cuisine étant exposée aux clients, les cuistots deviennent acteurs.

Comment trouvez-vous vos employés et comment les motivez-vous?

La plupart des cuistots sont des collègues. Ce sont des gens dont je connais les qualités et l'aptitude à s'exposer à un public. Ils sont tous très polyvalents. La motivation vient du fait qu'ils deviennent acteur et de la complicité que j'ai avec eux. Toutefois, j'ai beaucoup de mal à trouver de nouveaux employés car il faut non seulement qu'ils soient bons, mais aussi qu'ils soient présentables, et donc qu'ils en aient un peu plus que dans une cuisine.

Comment gérez-vous les erreurs?

Malgré la présence du client face aux cuistots, nous ne sommes pas chez Alain Ducasse ou autres, on ne peut pas dire qu'on ne fait pas d'erreurs, mais ce ne sera que sur la longueur de préparation et sur les confusions sur les commandes. Et le fait, justement, que les clients voient l'effort des cuisiniers, ils voient la difficulté du métier ce qui éclipse ce qui peut être considéré comme des erreurs. C'est plus difficile et plus facile en même temps.

En public, je ne blâme pas les cuistots, si j'ai une remarque à faire, je la fait plus tard en privé. Mais la complicité et le respect mutuel fait que ça arrive peu. Je suis le « papa » et ils sont très solidaires entre eux.

Quels sont les contraintes?

L'instabilité des horaires : il faut s'adapter en permanence car nous sommes une petite entreprise et avons peu de personnel. Nous avons des lacunes en marketing. Mais avant tout, la contrainte principale, c'est la présence : il faut toujours être là.

Comment développez-vous de nouvelles idées?

Je le fait constamment et avec tous les employés. On est tous passionnés et parfois même les serveurs, après un voyage, donnent leur suggestion. Un jour après ou une semaine après en avoir discuté on lance l'idée. Les clients nous font part de leurs sentiments et on s'y adapte, mais ne donnent pas vraiment de suggestion. On n'a pas d'œillères et si on reçoit un commentaire venant de l'extérieur, on va le prendre de manière à s'améliorer. Les fournisseurs proposent certains produits et ça nous donne des idées. Par exemple dernièrement, le fournisseur de légumes nous a proposé des citrouilles obèses et un de mes cuisiniers a proposé de faire une grosse soupe dans cette citrouille avec tout ce qu'il y a de plus gras (du lard, du foie gras, etc.).

Comment évaluez-vous le potentiel d'une idée?

Des fois on se plante et des fois on ne se plante pas. C'est l'expérience. J'ai moi-même changé. Je n'ai plus mon approche française. Il ne s'agit pas d'imposer son style, mais de s'adapter à celui québécois. Il y a une forte compétition dans la restauration alors il faut travailler pour réussir et avoir la meilleure idée.

Que faites-vous des idées qui ne fonctionnent pas?

Quand une idée n'est pas bonne, tu ne la remanies pas, tu la mets de côté. Quand tu as une idée, quelque chose que tu veux montrer aux gens, tu ne la mets pas directement, tu la mets indirectement. Tu lances une nouveauté au cours de la soirée en spécial avant de la mettre dans le menu. Ensuite tu as un retour des clients. Si tu n'as pas des serveurs qui te vendent la nouveauté, tu n'auras pas le bon retour des clients. Il y a un lien qui est foutu. Il y a des gens qui ne viennent que pour manger et pas forcément pour communiquer d'où l'intérêt d'avoir des serveurs qui soient agréables.

En fonction du retour client, on adapte l'idée. Les cuisiniers n'ont aucun problème pour retravailler les recettes. C'est comme à l'armée : le chef dit et les autres font. Ils sont habitués à cela. On est dans un segment de la restauration, dans une petite entreprise et on a tous envie de progresser. Les grosses machines ont du mal à s'adapter. Nous, nous sommes plus malléables, on a envie de se faire plaisir. On ne veut pas s'ennuyer. On a des recettes « vache à lait » qui sont des standards sur notre menu et d'autres plats qui varient.

Comment diffuser vous le restaurant?

Il n'y a pas de recette miracle. Parfois on a l'impression que la publicité est un coup d'épée dans l'eau. Pour nous, la meilleure publicité que nous avons eue c'est le bouche à oreille. Le plus gros investissement que nous avons eu à faire, ça a été d'être régulier dans notre service et de donner aux clients qui revenaient une qualité constante. Et ces gens là en ont parlé. Parfois, la presse vient faire un article. Si les journalistes sont emballés, les montréalais se réfèrent beaucoup à la presse, ça fait le travail. Après, il faut être capable de supporter son succès.

Les gens qui vivent là où vous êtes situés sont-ils attirés par la nouveauté?

Au début, nous le croyions mais ce n'est pas forcément cela qui marche. La clientèle acquise reste fidèle mais la localisation dispose tout de même d'une mauvaise réputation (les précédents ont échoué). La situation était bonne, le local moins. L'avantage, c'est que la rue est passante, mais nous sommes plus chers que les autres restaurants donc les gens qui regardent la carte ne s'arrêtent pas forcément. La clientèle qui fréquente le quartier est fidèle, mais n'est pas forcément prête à dépenser plus d'argent. Ils veulent connaître les bons endroits mais pas les plus chers. Toutefois, ils sont ouverts aux choses nouvelles sans forcément perdre leurs repères. C'est pour cela que nous avons des choses qui ne changent pas et des nouveautés à côté.

On veut donner une certaine image et tout le monde travaille très dur pour ça. On veut devenir le restaurant auquel les gens pensent quand ils veulent bien manger pour un prix raisonnable. Il y a un grand investissement personnel à avoir dans le restaurant pour que ça marche et que l'on ait des clients que l'on connaisse.

Quels sont les contraintes?

Toujours être là. Sept jours sur sept, il faut avoir un propriétaire en salle, car il y a un type de clientèle qui aime bien nous voir.

La seule chose que j'ai ramenée de France, c'est mon envie de faire plaisir par la nourriture. La réussite de ce restaurant, c'est avant tout une rencontre de gens qui veulent bien faire et qui sont ouverts au monde. On voit et on adapte.

