



**HEC MONTRÉAL**

**La gestion des innovations dans un contexte de maturité  
industrielle : le cas de l'industrie de l'optique**

par

**Marilou Caron-Dussault**

**Science de la gestion**

**Option Marketing**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences*

*(M. Sc.)*

décembre 2015

© Marilou Caron-Dussault, 2015

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2016-1890

**Titre du projet de recherche :** La gestion des innovations dans un contexte de maturité industrielle : Le cas de l'industrie de l'optique

**Chercheur principal :**  
Marilou Caron-Dussault, étudiante M. Sc., HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**  
Johanne Brunet, professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 08 juin 2015

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 08 juin 2015

**Date d'échéance du certificat :** 01 juin 2016

---



**Maurice Lemelin**  
Président du CER de HEC Montréal

## ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

**La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.**

---

**Projet # :** 2016-1890 - Les innovations dans un contexte de maturité

**Titre du projet de recherche :** La gestion des innovations dans un contexte de maturité industrielle : Le cas de l'industrie de l'optique

**Chercheur principal :**

Marilou Caron-Dussault, étudiante M. Sc.  
HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**

Johanne Brunet

**Date d'approbation initiale du projet :** 8 juin 2015

**Date de fermeture de l'approbation éthique :** 19 novembre 2015

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

## Sommaire

---

L'innovation est un phénomène qui a largement été étudié dans les dernières années. À travers les recherches, les auteurs ont réussi à mettre sur pied des outils pour mieux comprendre et évaluer les divers types d'innovations. Toutefois, la complexité de ce phénomène et la rapidité de son évolution demandent à ce qu'il soit étudié selon les contextes dans lesquels il se développe. De plus, les difficultés qu'une industrie mature éprouve dans sa quête de croissance stimulent l'intérêt qu'il pourrait y avoir dans l'étude de l'innovation dans ce contexte.

Justement, l'industrie de l'optique au Québec représente précisément le contexte de maturité industrielle bousculé par plusieurs changements environnementaux. La maturité de son marché lui confère certaines caractéristiques, comme le risque de se faire surprendre par des innovations de ruptures, qui soutient l'intérêt d'étudier l'innovation dans ce contexte.

Cette recherche augmente la compréhension de l'innovation, dans le contexte de maturité industrielle appliquée à l'industrie de l'optique au Québec, en appliquant les modèles théoriques de Hansen et Birkinshaw (2007) et Frangos (2011) à la réalité industrielle de l'étude. Ces modèles découlent d'une revue de littérature scientifique et composent le cadre conceptuel de l'étude. En s'intéressant aux trois segments visés par les manufactures et distributeurs de l'industrie de l'optique, cette étude offre une vision complète de la façon dont le phénomène de l'innovation est géré dans un marché mature.

Ainsi, les résultats démontrent que les entreprises manufacturières d'un marché mature, représenté par l'industrie de l'optique au Québec, se tournent principalement vers des réseaux/partis externes pour innover. Ainsi, la déficience du processus d'innovation, pour ces entreprises, se trouve au niveau de l'exploitation des ressources internes qui pourraient mener à l'innovation. De plus, la forte réglementation dans ces marchés entraîne certaines difficultés dans la gestion de ses innovations.

Ainsi, les données relèvent l'importance de la créativité perçue par les gestionnaires, sans repérer de système concret pour gérer le concept dans les entreprises manufacturières du contexte étudié. Or, le partage et la création d'idées se voient limité par un manque de pratiques liés au développement de la pensée organisationnelle créative à l'intérieur de ces entreprises.

**Mots-clés :** *Industrie de l'optique, maturité industrielle, innovation, créativité, chaîne de valeur, communication, culture, talent, structure organisationnelle, recherche qualitative, étude de cas*

***La gestion des innovations dans un contexte de maturité  
industrielle : le cas de l'industrie de l'optique***

**TABLES DES MATIÈRES**

SOMMAIRE .....	V
LISTE DES FIGURES .....	XII
LISTE DES TABLEAUX .....	XIII
REMERCIEMENT .....	XIV
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>5</b>
1.1 L'INNOVATION .....	5
1.1.1 Les définitions de l'innovation .....	5
1.1.2 Les types d'innovations .....	7
1.1.3 Les facteurs d'influence .....	9
1.1.4. La stratégie marketing orientée vers le marché (SOM) .....	15
1.2. LA MATURITÉ INDUSTRIELLE .....	17
1.2.1. L'innovation dans un contexte de maturité industrielle .....	17
1.2.2 L'innovation de rupture .....	20
1.3. LES ACTIVITÉS LIÉES À L'INNOVATION .....	23
1.3.1 La chaîne de valeur de l'innovation .....	24
1.3.2 La culture, le talent et la structure dans le processus d'innovation .....	27

<b>CHAPITRE 2 – L’INDUSTRIE DE L’OPTIQUE .....</b>	<b>32</b>
2.3.1 <i>Le marché canadien.....</i>	32
2.3.2 <i>La chaîne de distribution de l’industrie de l’optique.....</i>	34
2.3.3 <i>Les modèles d’affaires de l’industrie.....</i>	36
2.3.3 <i>Les avancées technologiques et leurs impacts .....</i>	39
<b>CHAPITRE 3 – CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>41</b>
3.1 <i>La problématique.....</i>	41
3.2 <i>L’intérêt du marché québécois.....</i>	42
3.3 <i>L’intégration du processus d’innovation.....</i>	43
3.4 <i>La chaîne de valeur de l’innovation .....</i>	44
3.5 <i>La perspective organisationnelle .....</i>	46
3.6 <i>Le cadre conceptuel à l’étude .....</i>	47
<b>CHAPITRE 4 – MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>49</b>
4.1 L’ÉTUDE DE CAS MULTIPLE .....	49
4.1.1 <i>La sélection des cas.....</i>	52
4.1.2 <i>La sélection des participants.....</i>	57
4.2 LA COLLECTE DE DONNÉES .....	58
4.2.1. <i>Les entrevues et autres méthodes .....</i>	58
4.2.2 <i>La structure du guide d’entrevue.....</i>	60
4.2.3 <i>La réalité du terrain .....</i>	62
4.3 L’ÉTHIQUE ET LA CONFIDENTIALITÉ .....	65
4.4 L’ANALYSE DES DONNÉES.....	65
4.5 LA STRUCTURE ET LA RÉDACTION DES CAS.....	67



<b>CHAPITRE 5 - CAS A : LABORATOIRES BLANCHARD</b> .....	<b>69</b>
5.1 LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE : .....	69
5.1.1 <i>L'histoire et le contexte</i> .....	69
5.1.2 <i>Des produits de niche</i> .....	70
5.1.3 <i>Manufacturier, Design, Partenaire</i> .....	71
5.1.4 <i>Une clientèle partenaire</i> .....	73
5.1.5 <i>Une entreprise familiale</i> .....	73
5.1.6 <i>Une réputation bâtie sur les valeurs</i> .....	74
4.1.7 <i>Le contexte organisationnel</i> .....	75
5.2 LES RÉALITÉS DE L'INDUSTRIE.....	77
5.2.1 <i>Les normes et règlements</i> .....	77
5.2.2 <i>Le retour de la lentille sclérale</i> .....	78
5.2.3 <i>L'impact du commerce électronique</i> .....	79
5.2.4 <i>La consolidation du marché</i> .....	80
5.2.5 <i>L'exploration des marchés internationaux</i> .....	80
5.3 LA CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION.....	81
5.3.1 <i>La génération d'idées intraorganisationnelles</i> .....	81
5.3.2 <i>La génération d'idées interorganisationnelles</i> .....	84
5.3.3 <i>La génération d'idées extraorganisationnelles</i> .....	86
5.3.4 <i>La sélection des idées</i> .....	88
5.3.5 <i>Le développement des idées</i> .....	91
5.3.6 <i>La diffusion des idées</i> .....	94
<b>CHAPITRE 6 - CAS B : MARCHON CANADA</b> .....	<b>101</b>

6.1 LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE .....	101
6.1.1 L'histoire et le contexte.....	101
6.1.2 L'ADN de l'offre.....	103
6.1.3 La distribution, leur spécialité.....	103
6.1.4 Une vaste clientèle.....	105
6.1.5 L'évolution des valeurs .....	106
6.1.6 Le contexte organisationnel.....	107
6.2 LES RÉALITÉS DE L'INDUSTRIE .....	109
6.2.1 L'univers de la mode .....	109
6.2.2 Un nouveau type de consommateur.....	110
6.2.3 L'impact du commerce électronique.....	111
6.2.4 La consolidation du marché.....	112
6.2.5 Les relations à l'international .....	113
6.3 LA CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION.....	114
6.3.1 La génération d'idées intraorganisationnelles .....	114
6.3.2 La génération d'idées interorganisationnelles.....	118
6.3.3 La génération d'idées extraorganisationnelles.....	120
6.3.4 La sélection des idées.....	123
6.3.5 Le développement des idées.....	125
6.3.6 La diffusion des idées.....	126
<b>CHAPITRE 7 - CAS C : LABORATOIRES .....</b>	<b>133</b>
7.1 LES PORTRAITS DES ENTREPRISES .....	133
7.1.1 Le laboratoire Oculus.....	133

7.1.2	<i>Le laboratoire Mirage</i> .....	134
7.1.3	<i>Le laboratoire Bioptic</i> .....	135
7.2	LES RÉALITÉS DE L'INDUSTRIE .....	137
7.2.1	<i>Un consommateur mal éduqué</i> .....	137
7.2.2	<i>L'impact du commerce électronique</i> .....	138
7.2.3	<i>La consolidation du marché</i> .....	139
7.3	LA CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION.....	140
7.3.1	<i>La génération d'idées intraorganisationnelles</i> .....	140
7.3.2	<i>La génération d'idées interorganisationnelles</i> .....	142
7.3.3	<i>La génération d'idées extraorganisationnelles</i> .....	144
7.3.3	<i>La sélection d'idées</i> .....	146
7.3.4	<i>Le développement des idées</i> .....	148
7.3.5	<i>La diffusion des idées</i> .....	152
<b>CHAPITRE 8 -</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>158</b>
8.1	LE PROCESSUS D'INNOVATION DE L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE.....	158
8.1.1	<i>Un rappel du contexte de l'industrie de l'optique</i> .....	159
8.1.2	<i>La conception d'idées</i> .....	162
8.1.3	<i>La conversion des idées</i> .....	163
8.1.4	<i>L'implantation des idées</i> .....	164
8.3	LA GESTION DE LA CHAÎNE DE VALEUR.....	166
8.2.1	<i>La créativité et la génération d'idées à l'interne</i> .....	166
8.2.2	<i>La communication et la génération d'idées interdépartementales</i> .....	167
8.2.3	<i>Les partenariats et la génération d'idées à l'externe</i> .....	168

8.2.4 Le pouvoir décisionnel et la sélection des idées.....	170
8.2.5 L'implication du personnel et le développement des idées.....	172
8.2.6 Les plateformes d'information et la diffusion des idées.....	173
8.3 L'ORGANISATION ET SON IMPACT SUR L'INNOVATION.....	174
8.3.1 Les pratiques managériales et l'innovation.....	174
8.3.2 Le positionnement stratégique et l'innovation.....	175
8.3.2 Le recrutement de talents et la créativité.....	176
<b>CHAPITRE 9 - CONCLUSION ET DISCUSSION.....</b>	<b>178</b>
9.1 LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	178
9.2 LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	180
9.3 LES LIMITES DE L'ÉTUDE.....	181
9.4 LES AVENUES DE RECHERCHE.....	183
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>185</b>
ANNEXE A: GLOSSAIRE.....	XIV
ANNEXE B : DÉTAIL DES ENTREVUES.....	XVIII
ANNEXE C : GUIDE D'ENTREVUE.....	XIX
ANNEXE D: GRILLE D'ENTREVUE.....	XXV

## Liste des Figures

FIGURE 1.1 : THE INNOVATION VALUE CHAIN.....	24
FIGURE 1.2: CULTURE, TALENT, AND STRUCTURE AT EACH PHASE IN THE INNOVATION PROCESS .....	28
FIGURE 2.1 : LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION DE L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE .....	35
FIGURE 2.2 MODÈLES D'AFFAIRES ÉMERGENTS DE L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE.....	37
FIGURE 3.1 : ÉLÉMENT DE LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION ÉTUDIÉ .....	43
FIGURE 3.2 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE.....	48
FIGURE 5.1 : CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION DE BLANCHARD .....	100
FIGURE 6.1 : CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION DE MARCHON .....	132
FIGURE 7.1 : CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION DES LABORATOIRES.....	157
FIGURE 8.1 : VALEURS DANS LES PROCESSUS D'INNOVATION DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES DE L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE.....	159
FIGURE 8.2 : RAPPEL DE LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION DE L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE .....	159

## Liste des tableaux

TABLEAU 4.1: ÉTAT DU MARCHÉ CANADIEN .....	55
TABLEAU 4.2: INDUSTRIE DE L'OPTIQUE AU QUÉBEC .....	56
TABLEAU 4.3: STRUCTURE DU GUIDE D'ENTREVUE.....	61
TABLEAU 4.4: LABORATOIRES INTERMÉDIAIRES.....	64
TABLEAU 5.1 : INTERVENANTS RENCONTRÉS CHEZ BLANCHARD.....	76
TABLEAU 6.1: INTERVENANTS RENCONTRÉS CHEZ MARCHON CANADA .....	108
TABLEAU 7.1 : INTERVENANTS RENCONTRÉS DANS LES LABORATOIRES.....	136

## Remerciement

---

Un chapitre de ma vie vient de se conclure en beauté. À vrai dire, cette histoire n'aurait pas été la même sans le soutien et l'implication de ceux qui ont participé, de près loin ou de loin, à ce mémoire. En premier lieu, j'aimerais remercier Johanne Brunet. Je vous remercie sincèrement de m'avoir permis le mélange entre ma passion et la recherche. Ensuite, je tiens à remercier Stéphanie Byette et Raffaëlla Felici qui ne connaissent peut-être pas l'importance des rôles qu'elles ont tenus dans cette aventure. À Louise Caron (Mom) et Jean-François Coulombe : vos encouragements, votre appui inestimable et votre amour m'ont permis d'accomplir un grand défi, merci. En continuant, j'adresse mille mercis et câlins à mon père, Martin Dussault. Sans oublier le soutien moral, amoureux et comestible de Vincent Paradis : merci pour les mots doux lors des moments de paniques. Clin d'œil amical à Marilyne Poirier, Véronique Martin, Marie-Pier Barry et Cynthia Babin qui ont également atteint un point tournant de leurs vies. Finalement, à toutes ces personnes ayant pris le temps de me rencontrer et de participer à cette étude, je vous en suis éternellement reconnaissante. Sans vous, l'histoire n'aurait pas été la même.





## INTRODUCTION

---

Il est constaté que la gestion des innovations est un sujet qui attire l'attention des entreprises depuis déjà quelques années. D'abord, l'essor du commerce de détail sur Internet a contraint les commerces à modifier leurs pratiques d'affaires. Par le fait même, la création de modèles d'affaires innovants est devenue indispensable afin d'affronter la concurrence et combler les besoins des consommateurs (Simmons, Palmer et Truong, 2013). Par ailleurs, l'exigence de nouveautés par les clients a fait pression sur les cycles de développement de nouveaux produits. En effet, le cycle de production aux États-Unis est passé de 41.7 mois à 24 mois en 10 ans (PDMA studies: Adams et Boike, 2004). L'innovation devient donc un centre de préoccupation essentiel pour la survie des entreprises.

Bien que le concept soit généralement compris, la mise en œuvre des processus d'innovations est un défi de taille. D'abord, la gestion de ces dernières repose sur le type d'entreprise qui les traite. Évidemment, une « start-up » ne dispose pas du même capital qu'une entreprise ayant atteint maturité. Pourtant, à mesure que ces jeunes entreprises prennent de l'expansion et se développent, elles deviennent plus structurées et leur processus d'innovation ralentit (Freeman et Engel, 2007). Cela dit, la croissance d'une organisation est également attribuable aux pratiques managériales qu'elle exerce. Si la créativité et l'innovation impliquent la création et l'application de nouvelles connaissances, il est évident que le processus de gestion des connaissances a un rôle à jouer (Gurteen, 1998). Enfin, si une entreprise aligne sa stratégie vers l'innovation, il est clair que les décisions devront s'harmoniser avec celle-ci pour en retirer des bénéfices (Andrew, Sirkin et Butman, 2006).

En outre, le stade d'évolution de l'industrie est aussi un acteur, une influence importante sur les activités d'une entreprise. Par exemple, les organisations évoluant dans un contexte de maturité industrielle emprunteront certaines techniques, comme les acquisitions commerciales, pour garantir leur performance financière (Ernst et Bamford, 2005). Aussi, les risques attachés aux marchés matures sont spécifiques : la stagnation de l'industrie (Slywotzky et Drzik, 2005) et l'apparition d'innovations de ruptures (Klenner, Hüsigg et Dowling, 2013) en sont de bons exemples. D'autre part, la maturité industrielle présente certains attributs qui représentent vivement les tendances de consommation d'aujourd'hui: le prix comme facteur concurrentiel décisif, la hausse de la concurrence entre les produits substitués, et le peu de différenciation entre les produits (Frost, 1983).

À cet égard, l'industrie de l'optique est typique d'une industrie ayant atteint maturité. Essentiellement, le degré de saturation lié aux produits de l'optique dans les économies développées (Madhwal, 2012), ne laisse plus de place pour les mêmes *vieux nouveaux* produits. Dans le but de satisfaire les besoins des consommateurs, il faut reconnaître l'existence d'une demande continue pour les innovations de produits et services dans l'industrie de l'optique (Euromonitor, 2014b). Aujourd'hui, les extensions, modifications et mises à niveau de produits envahissent la majorité des portefeuilles des entreprises, en laissant un besoin criant pour des services, produits et solutions pouvant générer des moteurs de croissance vers l'avenir (Cooper, 2011). Dans le contexte actuel, les manufactures de l'industrie de l'optique sont principalement responsables de la fabrication et de l'amélioration des produits sur le marché. Bien que ces derniers n'entrent jamais en contact avec le consommateur final, ils sont particulièrement sensibles à l'évolution des besoins de ces derniers. Puisqu'ils sont le pilier des innovations de produits et qu'ils amorcent la chaîne de distribution dans cette industrie, l'attention de ce mémoire est essentiellement portée vers eux.

Jusqu'à maintenant, la littérature ne s'est jamais penchée sur la question de l'innovation dans le contexte de mature de l'industrie de l'optique. Pourtant, une industrie mature stimule de l'intérêt puisqu'elle est la plus sujette à se faire transformer par l'innovation de rupture (Klenner, Hüsigg et Dowling, 2013). À ce propos, ce type d'innovation attire l'attention des chercheurs, car il détient la capacité de transformer fondamentalement la manière dont la valeur est créée et distribuée à travers une industrie (Pisano, 2014). Somme toute, l'étude de l'innovation dans ce contexte de maturité et dans cette l'industrie soutiendra une meilleure compréhension de la gestion de ce phénomène dans ces conditions particulières.

La contribution scientifique de ce mémoire s'identifie dans la comparaison de certains modèles d'innovations tirés de la littérature dans la réalité industrielle à l'étude. C'est à travers le processus d'innovation des manufactures de l'industrie de l'optique et ses activités que cette étude permet de décerner les disparités entre la théorie et le terrain. Pour y arriver, trois objectifs étaient poursuivis: 1) Comprendre comment le processus d'innovation s'intègre à la réalité de la maturité industrielle des manufactures. 2) Découvrir quelles sont les méthodes de gestions liées à la chaîne de valeur du processus d'innovation. 3) Expliquer en quoi l'organisation (culture, valeur et structure) qui évolue dans un contexte de maturité industrielle a un impact sur son niveau d'innovation.

À cet effet, une technique de recherche qualitative par étude de cas a été déployée parmi trois entreprises de l'industrie de l'optique. Celles-ci symbolisent les trois domaines-produits desservis par cette industrie : les lentilles cornéennes, les lentilles ophtalmiques et les montures.

Finalement, ce mémoire se divise en neuf chapitres. D'abord, la revue de littérature fera le point sur les principaux thèmes qui sont étudiés. Ensuite, le deuxième chapitre

définira de façon détaillée l'industrie de l'optique. Il est fortement conseillé de consulter le glossaire se trouvant à *l'annexe 1* pour se familiariser avec certains termes spécifiques à l'industrie. Puis, le chapitre trois présentera les objectifs de recherche, tout en proposant un cadre conceptuel qui regroupe les principaux thèmes de la revue de littérature. La méthodologie sera étalée et justifiée au quatrième chapitre. Après coup, les chapitres cinq, six et sept seront présentés sous forme de cas dévoilant les données recueillies dans les trois entreprises à l'étude. Le huitième chapitre se concentrera sur l'analyse entre les cas et la théorie. Finalement, le dernier chapitre offrira une vision synthèse sur l'ensemble de la recherche tout en y affichant ses limites.

## CHAPITRE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE

---

### 1.1 L'innovation

L'innovation est un sujet d'étude relativement récent qui connaît une croissance rapide parmi les travaux des chercheurs en sciences sociales (Castellacci *et al.*, 2005). Il va sans dire que l'intérêt des entreprises concernant ce phénomène est également en hausse. La recherche en innovation devient une branche extrêmement complexe à étudier puisque les modèles qui s'y rapportent évoluent rapidement à travers le temps et les contextes culturels (Castellacci *et al.*, 2005). Finalement, le niveau de performance d'une firme est souvent associé à ses aptitudes créatrices, étant donné que l'innovation de produit fait partie des instruments stratégiques cruciaux d'une organisation (Audretsch, Coad et Segarra, 2014).

#### 1.1.1 Les définitions de l'innovation

Anahita, Jennifer et Sally (2009) expliquent que la diversité des définitions de l'innovation vient du fait que le phénomène est défini différemment selon le domaine dans lequel il évolue. En marketing, par exemple, Porter (1990) identifie l'innovation comme la combinaison entre une amélioration dans les technologies et des meilleures procédures pour accomplir les stratégies. En innovation et en entrepreneuriat, Plessis (2007) voit plutôt l'innovation comme la création de connaissances et d'idées pour faciliter l'aboutissement de nouvelles opportunités d'affaires. Du point de vue de la recherche organisationnelle, Thompson (1965) voit l'innovation comme la génération, l'acceptation et l'implantation de nouvelles idées, de nouveaux processus et de nouveaux produits ou services.

En outre, l'innovation rassemble plusieurs thèmes sous ses définitions : créativité, connaissance, technologie, processus, idée ou organisation. Or, ces thèmes seront tous

abordés dans la revue de littérature afin de bien saisir en quoi l'innovation est liée à ces phénomènes

À travers les définitions de l'innovation, c'est l'interprétation d'Amabile, Teresa (1996) qui est retenue dans le cadre de cette recherche. Elle est préférée puisqu'elle fusionne l'ensemble des thèmes qui sont abordés dans ce mémoire, tout en étant concise.

*Innovation is the successful implementation of creative ideas within an organization*

Il est important que la notion de connaissance soit évoquée lors des discussions entourant l'innovation parce que la connaissance est l'intrant décisif le plus important dans la production du phénomène (Audretsch et Belitski, 2013). Gurteen (1998) partage sensiblement le même point de vue, en affirmant que le lieu de départ de l'innovation est la génération d'idées par les connaissances. Effectivement, l'application des connaissances existantes et le développement de nouvelles connaissances sont nécessaires à la création d'idées potentiellement réalisables (Gurteen, 1998). C'est à partir de cela que l'innovation prendra vie : l'appropriation et la mise en action d'idées. En fait, « l'essence de l'innovation est de recréer le monde selon une vision ou un idéal particulier » (Nonaka, 2007).

Parallèlement, l'innovation est aussi interprétée comme un processus organisationnel commandé qui permet à l'entreprise d'améliorer sa position stratégique, ses compétences et/ou ses technologies (Fernex-Walch et Romon, 2006). Il s'agit d'une définition qui se rapproche davantage de celle utilisée par Wolpert (2002) qui décrit l'innovation comme « la poursuite radicale de nouvelles opportunités commerciales en exploitant des technologies nouvelles ou potentiellement perturbatrices, et l'introduction de changements dans le concept de base de l'entreprise » (Traduction

libre). Le résultat de ce processus serait un produit nouveau qui peut prendre plusieurs formes. De ce fait, le produit de l'innovation est la proposition et l'adoption d'un bien, d'un service, d'une technologie, d'une compétence ou d'un instrument de gestion (Fernex-Walch et Romon, 2006).

### **1.1.2 Les types d'innovations**

Une innovation peut prendre diverses formes. Elle peut se présenter comme la mise en œuvre d'un nouveau produit (bien et service), d'un procédé, d'une nouvelle formule organisationnelle ou d'une nouvelle méthode de commercialisation (OECD/Eurostat, 2005). Il est intéressant de constater que l'existence du phénomène se trouve ailleurs que dans le contexte marchand. Effectivement, toute organisation (ex. : parti politique, école, hôpital) peut se doter d'outils afin de faire preuve d'innovation.

Quatre catégories d'innovation ont été illustrées par Govindarajan et Trimble (2005). Il y a d'abord l'innovation de produit, qui sera décrit un peu plus bas. Ensuite, il y a l'amélioration continue des processus, impliquant des petits investissements dans l'amélioration des procédés. Puis, il y a les révolutions de processus qui sont des mises en œuvre de nouvelles technologies majeures qui changent radicalement les procédés. Finalement, il y a les innovations stratégiques qui incluent les innovations de produits ou de procédés dans des formules organisationnelles (ou modèles d'affaires) plus expérimentales.

D'après (Plessis, 2007), l'innovation de produit englobe l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. L'innovation incrémentale est généralement implantée dans les organisations ayant des infrastructures déjà existantes. (Vermeulen, Van Den Bosch et Volberda, 2007). Habituellement, cette dernière s'affiche comme étant une extension ou une modification des produits existants (Giovanni, 1988; Plessis, 2007). Il peut aussi être défini comme l'amélioration du prix/performance dans la trajectoire normale des

avancées techniques (Gatignon *et al.*, 2002). Généralement, les idées d'innovations incrémentales viennent du marché où l'entreprise évolue (Darroch et McNaughton, 2002).

Pour sa part, l'innovation radicale implique le développement et l'application d'une nouvelle technologie qui, dans certains cas, peut modifier la structure des marchés actuels (Plessis, 2007). Par ce fait, les compétences et les connaissances existantes peuvent devenir redondantes, pour finalement se transformer en compétences déuètes (Plessis, 2007; Tushman et Anderson, 1986). Ce deuxième type d'innovation est souvent plus risqué puisque le succès de sa commercialisation est plus difficile (Darroch et McNaughton, 2002; Plessis, 2007). L'innovation de rupture, qui est un type spécifique d'innovation radicale et un terme central de ce mémoire, sera vue en détail à la section 1.2.2.

Bien que la littérature propose un certain nombre de types d'innovations de produits, l'étude de Chandy et Tellis (1998) propose de tous les rassembler sous deux dimensions : l'innovation technologique et l'innovation de marché. La première dimension est « la mesure dans laquelle la technologie impliquée dans un nouveau produit diffère de la technologie antérieure », et la deuxième est « la mesure dans laquelle le nouveau produit répond mieux aux besoins clés du client que le produit existant » (Chandy et Tellis, 1998). Dans les deux cas, les innovations technologiques et de marchés sont soit radicales, soit incrémentales. Quoi qu'il en soit, il est bien de spécifier que l'innovation de produit n'a pas la capacité de transformer les modèles d'affaires déjà établis des entreprises (Govindarajan et Trimble, 2005).

De plus, l'innovation peut également se trouver au niveau managérial. En effet, les innovations dans la manière de déterminer les stratégies, d'organiser les activités, de motiver les employés, de distribuer le capital et de déterminer les priorités sont les



plus susceptibles d'amener un avantage concurrentiel durable (Hamel, 2007). Les dirigeants ont donc une part de responsabilité importante dans le développement d'innovations organisationnelles et commerciales.

### **1.1.3 Les facteurs d'influence**

#### ***a) Management***

L'innovation prend vie à la suite de la mise en œuvre de certaines étapes formant un processus. Celui-ci encadre également plusieurs phénomènes adjacents ; la créativité, la gestion des connaissances et la gestion des idées fait partie intégrante de la gestion de l'innovation. Autrement dit, l'innovation se produit lorsqu'une firme met en œuvre l'effort collectif nécessaire pour y arriver (Castellacci *et al.*, 2005).

La littérature soulève plusieurs caractéristiques essentielles au bon fonctionnement du processus innovateur : la coordination et l'intégration de connaissances spécialisées; la capacité d'apprendre dans un environnement incertain; l'existence d'un mariage entre la structure organisationnelle et les facteurs environnementaux; les stratégies innovantes et les activités collaboratives interorganisationnelles (Castellacci *et al.*, 2005). Ces diverses méthodes à intégrer dans une organisation expliquent pourquoi le processus d'innovation est vécu de façon différente à travers les entreprises.

Il y a quelques domaines spécifiques sur lesquels un gestionnaire peut avoir un impact stimulant l'innovation. D'après les recherches de Andrew, Sirkin et Butman (2006), ces activités sont les suivantes : convaincre l'organisation que l'innovation est importante, bien distribuer les ressources, choisir le modèle d'affaire d'innovation, se concentrer sur les bonnes choses, remodeler le capital humain, affecter les bonnes personnes aux bonnes activités et encourager la prise de risque.

Il est logique de penser que la haute direction a tout à gagner dans l'amélioration des aptitudes innovatrices de son entreprise. Effectivement, l'étude de Hult, Hurley et al. (2004) confirme que l'innovation est une caractéristique importante dans la performance d'une organisation. Dans le cas où l'innovation est prise en main par la haute direction, la mise en œuvre du processus se fait plus rapidement, car l'évaluation des risques, l'attribution des fonds et du temps ont déjà été évaluées avant l'approbation des projets. Les exécutants risquent néanmoins d'être moins passionnés si les idées ne proviennent pas de leur cru. En outre, si chaque gestionnaire s'attribue une part du succès de l'innovation dans sa communication vers le bas, la reconnaissance de la créativité des concepteurs pourrait passer inaperçue (Freeman et Engel, 2007).

Sans ignorer le rôle fondamental d'un bon gestionnaire, l'innovation peut prendre vie dans n'importe quel niveau hiérarchique (Freeman et Engel, 2007). Dans la situation où le processus commence au milieu ou au bas de la hiérarchie, le combat est sensiblement le même : convaincre la direction d'adhérer au projet. Or, les méthodes de persuasions peuvent parfois se transformer en confrontations et balayer la motivation des employés. Il faut se rappeler qu'il est rare que la tâche d'innover soit considérée comme un travail à temps plein (Hansen et Birkinshaw, 2007). La création de nouvelles idées se fait généralement dans les temps libres, ou s'ajoute au travail quotidien des employés. Pour profiter d'innovations ne venant pas du haut, la structure organisationnelle doit pouvoir stimuler un environnement de travail encourageant la créativité et la formation de nouvelles idées (Amabile, Teresa, 1996; Hansen et Birkinshaw, 2007).

Il est vrai que les stratégies qu'entreprennent les organisations ne mènent pas toujours à leur succès financier. Toutefois, les choix effectués à travers la mise en œuvre d'une stratégie représentent les valeurs profondes d'une organisation (Hult, Hurley et Knight,

2004; Kevin Zheng, Chi Kin et Tse, 2005). En effet, les valeurs et les croyances d'une firme entraînent les consommateurs et les employés à adopter certains comportements qui auront un impact sur la performance financière d'une entreprise (Kevin Zheng, Chi Kin et Tse, 2005). Le rôle du « leader » prend donc une importance capitale dans la direction que l'entreprise doit prendre. D'après Seaman Jr et Smith (2012), le rôle d'un dirigeant se divise en deux principales activités : l'inspiration d'un effort collectif et la conception de stratégies intelligentes pour le futur.

### ***b) Créativité***

Aborder le thème de la créativité dans le contexte d'innovation est fondamental. Bien que ces deux mots soient souvent associés, leur signification est bien distincte (Vehar, 2008). D'abord, la créativité peut être abordée comme la production de nouvelles idées utiles, peu importe la discipline (Amabile, Teresa, 1996; Gurteen, 1998). Bien que la créativité ne mène pas toujours à l'innovation (Andrew, Sirkin et Butman, 2006), elle demeure une composante essentielle pour que le phénomène prenne vie (Vehar, 2008). Souvent, la création d'idées n'est pas suffisante dans le cadre de la gestion de problèmes, de développement de produits ou de stratégie. Il faut également que cette créativité se discerne à travers les actes des employés et des gestionnaires. Dans la formulation d'une stratégie, imaginer l'avenir de l'industrie et contester les conventions de succès sont des capacités créatives nécessaires (Hagel Iii, Brown et Davison, 2008).

En poursuivant, certaines conditions sont indispensables au développement de la créativité. Dans son modèle à trois composantes, Amabile (1996) décrit l'environnement de travail comme un levier du développement de la créativité. En conséquence, il est juste de considérer la responsabilité des gestionnaires dans la création d'une atmosphère encourageant la motivation, l'évaluation et l'exploitation de différentes voies cognitives (Amabile, Teresa, 1996).

Aussi, la créativité n'est pas une qualité qui fait son entrée en entreprise par magie. Plusieurs facteurs influencent sa présence et son exploitation. Le temps et l'argent sont essentiellement deux facteurs qui influencent la créativité et les nouvelles idées (Amabile, Teresa, 1998). Une firme doit pouvoir gérer efficacement l'allocation de ses ressources dans le but de profiter d'une créativité exploitable.

De plus, dans le cas où une organisation encouragerait le travail d'équipe et la diversification des tâches, la créativité semble être renforcée (Freeman et Engel, 2007). Le simple fait de partager un environnement de travail commun stimule la communication entre les membres d'une entreprise. C'est ce partage d'information et ce mouvement de responsabilités professionnelles qui encouragent le développement d'idées propices à innovations (Freeman et Engel, 2007). Idéalement, la formation des équipes doit être calculée soigneusement. En effet, il est important de mélanger des professionnels provenant de contextes variés pour stimuler une création extensive des idées (Amabile, Teresa, 1998).

Alors que l'entreprise a une part de responsabilité dans la construction de solutions visant la génération d'idée, les employés ont également un rôle à jouer. La perspective avec laquelle un problème ou une solution est approché changera en fonction de la créativité de ce dernier (Amabile, Teresa, 1998). Tout dépend de la façon dont les idées existantes sont juxtaposées afin d'en créer des nouvelles. Sans compter que ce raisonnement changera d'une personne à l'autre, selon la personnalité et les méthodes de travail utilisées (Amabile, Teresa, 1998).

Toutefois, l'apport de nouvelles idées par la créativité n'est qu'une portion influençant la capacité innovatrice d'une organisation. La capacité de transformer ces idées en actions relève d'un tout autre défi. Alors que la créativité reflète les pensées

divergentes, l'innovation ramène celles-ci sur un chemin commun qui mène à l'innovation (Gurteen, 1998).

### ***c) Motivation***

La motivation extrinsèque est souvent à la base des problèmes de créativité dans les entreprises (Amabile, Teresa, 1998). La motivation extrinsèque est souvent représentée par la carotte ou le bâton. C'est-à-dire, les mesures incitatives par lesquelles le travailleur passe dans le but d'obtenir une récompense ou d'éviter une conséquence. La plus répandue des sources de récompense extrinsèque est l'argent (Freeman et Engel, 2007). Les entreprises définissent également, sous configuration de contrats plus ou moins formels, comment atteindre ces mesures incitatives prédéfinies (Freeman et Engel, 2007). Les récompenses extrinsèques ont néanmoins la caractéristique de réduire l'insatisfaction chez les employés, plutôt qu'augmenter leur motivation (Schermerhorn *et al.*, 2010).

La motivation intrinsèque joue un rôle beaucoup plus important dans la stimulation de la créativité dans une organisation. Un employé est d'autant plus motivé par l'intérêt, la satisfaction et les défis qu'offre le travail, plutôt que par les pressions externes à la tâche (Amabile, Teresa, 1998). Si cette condition est satisfaite et que la créativité est reconnue au sein de la firme, rares sont les employés qui se sentiront sous-appréciés (Amabile, Teresa, 1998). D'autant plus que la motivation est également importante du côté des hauts gestionnaires. Si ceux-ci sont prêts à contribuer à la création de valeur, ils doivent être capables de poursuivre des objectifs personnels sans nuire à la chaîne de valeur de l'entreprise (Girotra et Netessine, 2014). Enfin, il ne faut pas perdre de vue que la motivation a un impact sur la réalisation du processus créatif et d'innovation.

#### **d) Organisation**

Si la créativité a un impact sur l'apport de nouvelles idées, l'organisation joue un rôle majeur dans la gestion de la créativité et des idées. Dans un article relatif à l'influence à l'environnement de travail sur la créativité, Amabile, Teresa M. *et al.* (1996) proposent un cadre d'éléments influençant positivement la créativité. Dans ce dernier, la valorisation et l'encouragement de la prise de risque et la génération d'idée à tous les niveaux influencent le positionnement de l'entreprise face à l'innovation (Amabile, Teresa M. *et al.*, 1996; Carrier et Gélinas, 2011). Selon ces auteurs, l'autonomie des employés, l'importance des ressources et un travail stimulant font aussi partie des éléments organisationnels qui influencent la créativité.

Dans beaucoup de cas, la décentralisation des entreprises a eu des effets bénéfiques sur le niveau d'innovation des entreprises. Justement, ce type d'organisation semble présenter un taux d'innovation plus élevé et une prise de décision plus rapide (Collins et Porras, 1991). Outre la décentralisation des pouvoirs, c'est la flexibilité de ce type d'organisation qui semble avoir une influence sur la créativité et l'innovation.

À cet effet, les communautés collaboratives sont des organisations qui détiennent une structure flexible qui encourage les objectifs communs et qui mobilise le talent et l'expertise de ses employés dans un contexte de travail d'équipe (Adler, Hecksher et Prusak, 2011). La reconfiguration de son système de collaboration/partenariat est au cœur de chaque nouvelle proposition de valeur qui se distingue du modèle de l'industrie actuelle (Adner, 2012). Toutefois, cette reconfiguration peut être difficile pour les entreprises qui ont un processus d'innovation autonome bien établi dans une structure plus rigide. Leur processus sera mal adapté pour relever les défis d'une transition vers un processus d'innovation basé sur une interdépendance entre les partenaires (Adner, 2012). Il est vrai que l'implantation d'un système collaboratif est

longue et difficile, mais la stimulation de l'innovation et de l'efficacité qui en résulte est fortement bénéfique pour une organisation (Adler, Hecksher et Prusak, 2011)

Aujourd'hui, les communautés collaboratives sont beaucoup moins informelles qu'on pourrait le croire. Pour assurer leur survie, elles ont besoin d'une structure pour s'intégrer convenablement dans une organisation : avec des objectifs et une attention particulière de la direction (McDermott et Archibald, 2010).

#### **1.1.4. La stratégie marketing orientée vers le marché (SOM)**

Les chercheurs s'intéressent à l'orientation vers les marchés depuis plus de quarante ans puisqu'elle est bénéfique pour l'ensemble des entreprises l'utilisant (Bousquet et al., 2007). Elle est d'abord définie comme la stratégie qui privilégie le consommateur avant tout (Kevin Zheng, Chi Kin et Tse, 2005). Les avantages offerts par ce type de stratégie sont divers. En premier lieu, l'utilisation de la stratégie orientée vers les marchés a un impact positif sur l'engagement organisationnel et la performance totale d'une l'entreprise (Jaworski et Kohli, 1993; Shoham, Rose et Kropp, 2005). C'est pourquoi la SOM découle directement de la culture organisationnelle. En effet, une culture qui favorise l'apprentissage des marchés via l'échange d'informations augmentera l'engagement des employés envers l'entreprise, tout en augmentant la valeur offerte aux consommateurs (Bousquet *et al.*, 2007). Au final, c'est la performance de l'entreprise qui en sera augmentée grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

L'adaptation de l'offre en fonction des besoins répond à une stratégie dite orientée vers les marchés (Bousquet et al., 2007). L'entreprise se tourne donc vers les consommateurs avant d'évaluer son offre et sa production. En adoptant cette vision externe, une organisation est en mesure de réagir aux changements des comportements venant du consommateur.

Il est vrai que l'effort mis dans la compréhension des consommateurs permettra à l'organisation de mieux comprendre la demande actuelle et de prévoir l'évolution des besoins (Selden et MacMillan, 2006). Cette capacité devient cruciale, dans un contexte où l'innovation radicale pourrait frapper à n'importe quel moment.

De plus, une entreprise adoptant une stratégie orientée vers le marché facilite le développement des innovations technologiques qui répondent aux besoins de la masse (Kevin Zheng, Chi Kin et Tse, 2005). L'innovation technologique s'adresse aux besoins de marchés déjà existants et procure des avantages supérieurs aux produits existants (Chandy et Tellis, 1998).

La communication et l'utilisation d'informations à travers les départements ainsi que la flexibilité d'action sont deux leviers qui facilitent la stratégie orientée vers les marchés (Shoham et al., 2005). Ces leviers se retrouvent plus difficilement dans les entreprises centralisées. Dans les industries dominées par des multinationales et l'utilisation de systèmes plus rigides, le développement d'une SOM se voit limité (Jaworski et Kohli, 1993).

Les petites entreprises peuvent donc s'appuyer sur une stratégie orientée vers les marchés pour faire concurrence aux plus grosses firmes (Pelham, 2000). Pour un petit joueur, la vitesse d'apprentissage liée aux changements de l'environnement externe peut effectivement jouer en tant qu'avantage concurrentiel (Pelham, 2000).

Finalement, le rôle et la motivation du haut gestionnaire ont aussi un lien avec la réussite d'une stratégie orientée vers les marchés. En rappelant fréquemment aux employés que la sensibilité envers les développements des marchés est vitale pour le



bien-être de l'entreprise, l'orientation vers les marchés se verrait facilitée (Jaworski et Kohli, 1993). Bien que cette orientation ne soit pas la seule caractéristique essentielle au succès d'une entreprise, elle représente l'un des ingrédients nécessaires (Pelham, 2000).

## **1.2. La maturité industrielle**

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur les caractéristiques de la maturité industrielle et ses risques. Justement, l'intérêt pour ce stade d'évolution industriel provient de ses attributs qui laissent croire à certaines difficultés. Les lignes suivantes étalent les spécificités d'une industrie mature, tout en évoquant l'intégration du phénomène de l'innovation dans ce contexte. Considérant que l'innovation de rupture est étroitement liée à cette maturité (Klenner, Hüsiger et Dowling, 2013), elle sera également abordée dans cette section.

### **1.2.1. L'innovation dans un contexte de maturité industrielle**

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur l'interprétation d'une industrie mature. D'abord, Frost (1983) a relevé plusieurs caractéristiques concernant la maturité industrielle :

- Quelques nouvelles demandes de nouveaux produits;
- Peu de différenciations des produits;
- Emphase sur l'innovation de production et de réduction de coûts;
- Concurrence des produits substitués en croissance;
- Faible croissance dans la demande totale;
- Le prix devient le facteur compétitif le plus important;
- Surcapacité à travers l'organisation.

Plus spécifiquement, la maturité industrielle a été décrite par Porter (1999) puis repris par Parrish, Cassill et Oxenham (2006) « Mature industries are characterized by increased competition and price deflation due to overcapacity, in addition to a reduction in the number of firms ».

Toutefois, Hart (2000) vient contredire certaines caractéristiques normalement associées à la maturité d'un marché. Elle soulève justement la contradiction entre la littérature, qui suggère l'adoption de prix compétitifs lors d'un lancement de produit dans un marché mature, et les actions adoptées par certains gestionnaires dans un contexte de maturité industrielle. L'auteur cite l'exemple la compagnie Dyson qui a introduit son aspirateur dans une industrie mature fortement compétitive, à un prix deux fois plus élevé que la concurrence : « As a result this new product rejuvenated the whole industry by re-defining the market game, driving it away from areas where the dominance of competitors was incontestable e.g. cost and price» (Hart, 2000).

Cette école de pensée vient plutôt supporter le fait qu'un marché mature a la capacité de créer des segments qui pourront assurer la croissance de l'industrie à travers l'innovation: « designer blue jeans, active sportswear, and pantyhose have shown us that innovation in a mature industry can cause dramatic growth – for the innovator» (Hearne, 1982).

En conséquence, bien que mature, une industrie peut continuer à évoluer et à se transformer (Ernst et Bamford, 2005). Une organisation implantée dans ce contexte aura tendance à utiliser certaines techniques pour assurer sa performance. En fait, l'utilisation d'alliances commerciales, une pratique couramment appliquée par ces entreprises, mène graduellement à une consolidation de l'industrie (Ernst et Bamford, 2005).

Il est également important de savoir reconnaître les risques appartenant au stade de l'évolution industrielle dans lequel une entreprise se trouve. Lorsqu'elle atteint maturité, le plus grand risque qu'une industrie peut subir est celui de la stagnation de son marché (Slywotzky et Drzik, 2005). Les perspectives de croissance sont donc réduites en raison de la difficulté du renouvellement de l'offre (Slywotzky et Drzik, 2005). Bien que la demande continue à augmenter, les consommateurs cherchent activement de nouvelles solutions pouvant satisfaire leurs besoins (Slywotzky et Drzik, 2005). La contre-mesure la plus efficace dans cette situation serait de redéfinir le marché selon le point de vue des consommateurs, c'est-à-dire par l'innovation de la demande (Slywotzky et Drzik, 2005). En améliorant la rentabilité d'une offre à travers les yeux d'un consommateur, la compagnie se donne les outils nécessaires pour continuer de croître (Slywotzky et Drzik, 2005). Alors que les stratégies de management du risque offrent des issues afin d'affronter les menaces, il faut garder en tête que le risque est également un mal nécessaire lors d'un processus d'innovation.

La littérature affirme que les entreprises à grand déploiement qui travaillent dans une industrie mature ont de la difficulté à créer des innovations soutenues (Dougherty, 2008). Il est clair que, même si l'organisation met tout en place pour stimuler l'innovation, les résultats ne sont pas toujours assurés. Dougherty (2008) défend que le blocage innovateur dans ce type d'industrie dépend des personnes y travaillant, en passant par la conception organisationnelle de l'entreprise dans laquelle ils œuvrent.

Effectivement, l'organisation a sa part de responsabilité quant à sa production d'innovation. La réaction de celle-ci, par rapport à la demande globale, est influencée par le stade industriel et l'ampleur de l'entreprise. À maturité, la demande pour l'efficacité augmente et l'entreprise tend à devenir plus mécanique au lieu de se tourner vers des mesures innovantes (Strebel, 1987). Malheureusement, les

compagnies permettant ce comportement ont tendance à adopter une vision fermée par rapport à l'innovation. Les caractéristiques de cette approche se définissent par la rigidité, la résistance aux nouvelles idées et aux changements, créant une certaine rareté dans les processus d'innovations (Strebel, 1987).

Une étude plus récente menée par Klenner et al.(2013) reprend les propos de Strebel (1987). Les entreprises établies depuis longtemps préfèrent se tourner vers des améliorations de produit par l'innovation soutenue (Klenner, Hüsigg et Dowling, 2013). De ce fait, plus une entreprise domine les mêmes marchés, plus elle est menacée par l'innovation de rupture (Klenner, Hüsigg et Dowling, 2013). En effet, un réseau de valeurs établi serait plus susceptible d'être affecté par une innovation de rupture dans un contexte de maturité industrielle ou organisationnelle (Klenner, Hüsigg et Dowling, 2013). Mais encore, les dimensions précises de la chaîne de valeur affectée par cette rupture n'ont pas été étudiées en profondeur.

### **1.2.2 L'innovation de rupture**

#### ***a) Définition***

Comme spécifié plus tôt, l'innovation de rupture se rattache à la catégorie d'innovation radicale. L'innovation de rupture est ici abordée puisqu'elle est la plus encline à transformer un marché ayant atteint maturité (Klenner, Hüsigg et Dowling, 2013). Cette dernière peut être définie comme l'innovation guidant la croissance d'une entreprise à travers des nouvelles offres qui sont particulièrement simples, pratiques, accessibles et moins dispendieuses (Brown et Anthony, 2011). Par ailleurs, c'est grâce au développement de nouvelles technologies que les industries ont pu se permettre d'offrir des produits abordables et accessibles aux consommateurs (Christensen, 2011). Ainsi, l'ascension des produits substitués et bons marchés est arrivée avec la montée du commerce électronique. Cette transformation des offres en fonction de la demande a pris le nom de *disruptive innovation*, qui réfère à « innovation de rupture»

dans ce mémoire. Bref, l'innovation de rupture transforme fondamentalement la façon dont la valeur est créée et distribuée dans une industrie (Pisano, 2014).

Les innovations de ruptures peuvent se trouver dans les produits et services, tout comme dans les modèles d'affaires. En réaction à cela, les organisations ont appris à reconnaître les nouveaux arrivants susceptibles de gruger leurs parts de marché. En effet, la rapidité d'action, soit par l'acquisition du concurrent ou le développement d'une nouvelle entreprise qui entre en compétition avec la nouvelle technologie, est nécessaire lors de l'apparition de ces perturbateurs (Downes et Nunes, 2013). En changeant brutalement les structures de marchés, les entreprises sont contraintes de changer, elles aussi, leurs manières de faire. Bref, les changements doivent se faire en vitesse, sous peine de marginalisation ou de mort entrepreneuriale (Hagel lii, Brown et Davison, 2008).

Les innovations de ruptures traditionnelles avaient comme particularité de s'engager dans le processus en étant simples et peu coûteuses, jusqu'à ce que leurs qualités viennent faire concurrence aux produits déjà existants (Downes et Nunes, 2013). Aujourd'hui, une innovation de rupture est beaucoup plus imprévisible, puisqu'elle n'apparaît pas toujours dans l'industrie où elle aura un impact. Les effets dévastateurs sur l'industrie de la carte routière causés par l'apparition des téléphones intelligents en est un bon exemple.

### ***b) Création de valeur***

Les auteurs discutent du pouvoir destructeur de ce type d'innovation qui modifie les industries les unes après les autres (Pisano, 2014). Toutefois, Pisano (2014) met le doigt sur un aspect économique important du phénomène de l'innovation : les bénéfices d'une innovation de rupture sont créés à partir du maintien de cette

dernière à travers les années. De ce fait, l'innovation de rupture prend de la valeur lorsqu'elle est soutenue.

Combattre ce type d'innovation est une façon de pouvoir y survivre. Mais encore, il faut être capable d'identifier où et comment elles prennent vie. Généralement, les innovations de ruptures voient le jour à l'extrémité inférieure du marché ou dans les plans de la concurrence, au moment où l'entreprise s'y attend le moins : lorsque les activités principales sont à leur performance maximale (Christensen et Raynor, 2003). Il devient donc important de garder les yeux ouverts même dans le cas où aucune transformation ne semblerait nécessaire.

Une autre solution pour survivre à l'innovation de rupture serait d'en développer une. Wessel et Christensen (2012) proposent une manière intéressante de tracer sa voie vers une stratégie menant à une innovation de rupture : 1) identifier les avantages de la concurrence qui pourrait établir une innovation de rupture; 2) définir ses propres avantages; 3) évaluer les conditions qui pourraient faciliter la concurrence à coopter ses avantages dans l'avenir. Il a été prouvé que l'avantage principal du perturbateur découle de sa capacité à maintenir ses prix extrêmement bas, tout en gravissant les échelons lui permettant ainsi d'obtenir plus de clients (Wessel et Christensen, 2012). Les prix avantageux sont intéressants, mais il est surtout important de savoir satisfaire les besoins des consommateurs. De ce fait, l'avantage pour l'entreprise se trouve dans sa capacité à saisir, prévoir et pourvoir aux besoins des consommateurs. La formule gagnante se traduit par la disposition de la firme à ajuster son modèle d'affaires selon les perspectives d'avenir, dans l'objectif de répondre aux besoins de la clientèle mieux que quiconque (Wessel et Christensen, 2012). Et c'est ce qui rend l'innovation de rupture si attrayante : son pouvoir d'adaptation aux besoins changeants des clients.

Les importantes transformations et les changements fondamentaux sont préconçus comme étant mieux soutenus dans les environnements organisationnels offerts par les nouvelles entreprises que dans les milieux offerts par des entreprises plus matures. Il est cependant plus que possible, pour les entreprises établies, de causer des perturbations menant à des innovations de rupture. Certaines règles de base n'ont qu'à être prises en compte. Selon Anthony (2008), le client et leurs attentes devraient constituer le centre de l'équation de l'innovation. De plus, une entreprise devrait exploiter le pouvoir de l'accessibilité, de la simplicité et de la facilité (Anthony, 2008). Au-delà des règles, une organisation devrait pouvoir croire au succès qu'une innovation de rupture pourrait leur apporter. En réalité, le plus grand risque vient de l'inaction et de la résistance aux changements des entreprises qui grandissent dans un environnement turbulent (Anthony, 2008).

Cette agitation dans l'environnement demande aux entreprises d'être flexibles et de savoir adapter leurs pratiques selon la demande. Croire qu'un processus d'innovation à succès s'imbrique partout est une erreur commune et fatale. Puisqu'un processus est généralement le fruit d'une décision d'investissement, il ne crée pas de valeur ajoutée dans la logistique, le développement, la fabrication et le service à la clientèle comme il le devrait (Christensen et Raynor, 2003).

### **1.3. Les activités liées à l'innovation**

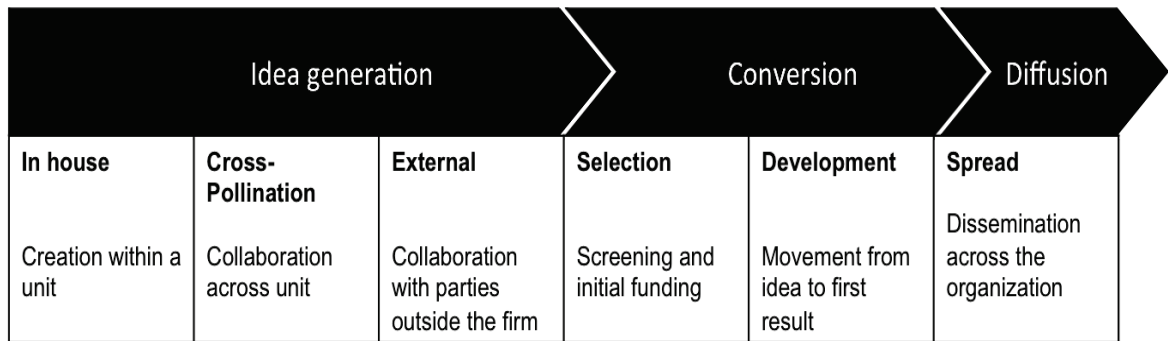
Comme indiqué précédemment, la création d'idées est le point de départ de toute innovation. Une firme doit avoir la capacité de générer des idées, mais elle doit également avoir les moyens de les mettre en action. Et afin de voir une idée prendre vie, les gestionnaires doivent appliquer certaines pratiques disciplinées. Effectivement, développer un produit autour d'une idée, prédire la quantité à produire et la qualité voulue par les consommateurs requiert une planification et une certaine coordination des ressources (Freeman et Engel, 2007; Johnson, Christensen et Kagermann, 2008).

Voilà pourquoi il est important de faire ressortir les activités liées au processus d'innovation.

### 1.3.1 La chaîne de valeur de l'innovation

Selon la littérature, trois étapes sont essentielles à la création d'une innovation. Le modèle de Hansen et Birkinshaw (2007) est intéressant puisqu'il propose un processus situant les différentes phases aptes à créer de la valeur.

FIGURE 1.1 : THE INNOVATION VALUE CHAIN



Source : Hansen et Birkinshaw (2007)

D'abord, cette chaîne de valeur regroupe six tâches qu'une compagnie doit accomplir afin d'innover avec succès. Aussi, cette chaîne doit être interprétée comme un flux d'activités intégrées. Les tâches dans lesquelles l'entreprise excelle représentent les maillons forts. Cependant, il est primordial qu'une entreprise identifie les maillons faibles dans ce processus. Si une compagnie n'est pas en mesure d'identifier ces derniers, les activités à succès en seront ralenties et ne créeront pas de valeur (Hansen et Birkinshaw, 2007).



La première station permet de situer la provenance des idées. Pourquoi certaines compagnies ont-elles plus de facilité à générer de bonnes nouvelles idées ? Selon Hansen et Birkinshaw (2007), la déficience des réseaux agirait comme frein durant cette étape, un obstacle qui survient lorsque les employés préfèrent être en communication avec leur voisin direct et quand l'organisation a de la difficulté à créer des liens de qualité avec les réseaux externes (Hansen et Birkinshaw, 2007).

Le manque de communication entre les départements peut effectivement détruire certaines possibilités d'innovation. Alors que certaines opportunités d'innover seront mal exécutées, d'autres ne seront simplement pas remarquées (Kleinbaum et Tushman, 2008). Par ailleurs, la communication informelle entre les employés joue un rôle fondamental sur le niveau d'innovation d'une firme. Toutefois, ces réseaux de communications, bien qu'informels, doivent être gérés minimalement pour en retirer des idées qui mèneront possiblement à des innovations (Kleinbaum et Tushman, 2008).

Cette communication est importante puisqu'elle permet aux connaissances de se partager à tous les niveaux d'une entreprise. À vrai dire, rendre les connaissances personnelles disponibles est l'activité centrale des compagnies qui se concentrent sur la création de connaissances (Nonaka, 2007). Outre le partage d'information interne, la communication avec certaines sources externes est d'autant plus fondamentale. La découverte et l'exploitation des opportunités en dehors des quatre murs d'une entreprise sont presque une évidence dans la poursuite d'activités cherchant l'innovation (Adler, Hecksher et Prusak, 2011; Wolpert, 2002)

Les deux étapes suivantes concernent plutôt l'exécution des stratégies. La deuxième étape reflète la conversion d'une idée. Inévitablement, les nouveaux concepts ne seront pas adoptés si un mécanisme de sélection d'idées et de financement n'est pas mis en place (Hansen et Birkinshaw, 2007). Ces chercheurs notent plusieurs défis qui

peuvent faire surface et détruire la conversion d'une idée: un budget restreint, un mode de pensée conventionnel ou des critères de financement stricts.

Dans la majorité des entreprises, l'adoption d'une idée passe par la source de financement : la direction (Hansen et Birkinshaw, 2007). Dans certains cas, la direction n'aimera simplement pas l'idée et la rejettera (Hansen et Birkinshaw, 2007). Dans d'autres situations, c'est le risque (Frangos, 2011) et l'incertitude de la demande (Girotra et Netessine, 2014) qui met fin au projet. Hansen et Birkinshaw (2007) relèvent un témoignage particulièrement significatif dans leur publication portant sur la chaîne de valeur de l'innovation; « If I want to get a new idea to market quickly, I take personal control of it, and I steer it through the system. If I want to kill an idea, I send it through the formal process. ».

Un rejet d'idée peut aussi survenir lorsque le patron juge qu'une idée n'est pas suffisamment bonne pour évincer les plans qui sont déjà implantés dans le budget (Hansen et Birkinshaw, 2007). Le modèle de financement multicanal peut alors être considéré comme une solution afin de stimuler l'adoption d'une nouvelle idée (Hansen et Birkinshaw, 2007). Puisque ce modèle ne dépend pas uniquement de l'approbation de la direction, il permet une ouverture provenant de différents types de financement.

À l'intérieur d'une organisation, certains départements détiennent une position stratégique pour le développement d'idées. En ayant un contact direct avec le marché et les technologies, les départements de vente et de marketing sont les mieux placés pour percevoir les potentielles idées de croissance d'une industrie (Christensen et Raynor, 2003). Ces derniers devraient donc être formés dans le but de savoir reconnaître les bonnes idées.

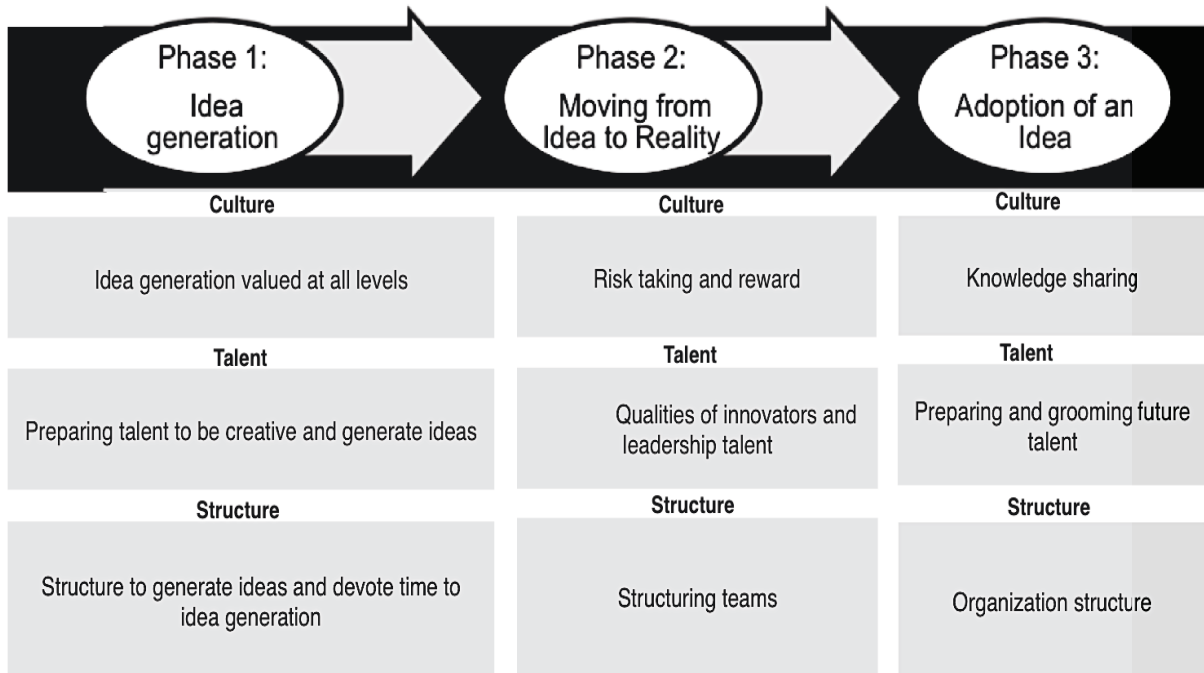
Une fois qu'une idée est choisie et produite, elle doit être diffusée afin d'être consommée. Selon le Littré cité par Fernez-Walche et Romon (2006), une innovation prend vie au moment où elle est diffusée. Évidemment, cette dernière n'aurait aucune valeur si elle n'avait aucun preneur. À cet égard, le plus grand défi rencontré par les entreprises lors du processus d'innovation est l'atteinte d'un rendement sur investissement (Andrew, Sirkin et Butman, 2006).

Bien qu'elle soit acquise par un acheteur externe, il ne faut pas négliger l'importance de la diffusion de l'innovation dans l'organisation. L'appui des employés devient un levier important concernant la propagation de l'innovation à travers les régions géographiques désirables, les canaux de distribution et les groupes de consommateurs (Hansen et Birkinshaw, 2007).

### **1.3.2 La culture, le talent et la structure dans le processus d'innovation**

Le processus d'innovation peut également être apprécié pour ses objectifs de croissance et d'obtention de connaissances. Les étapes de la chaîne de valeur affichée par Hanse et Birkinshaw (2007) dans la *figure 1.1* viennent franchement rejoindre celles illustrées par Frangos (2011) dans la *figure 1.2*. Cette dernière présente trois phases indispensables afin d'afficher un succès innovateur. De plus, ce processus se gère selon le type d'organisation (culture, talent, structure) dans laquelle il veut s'imbriquer.

FIGURE 1.2: CULTURE, TALENT, AND STRUCTURE AT EACH PHASE IN THE INNOVATION PROCESS



**Source :** Frangos (2011)

**Culture** – La performance d’une entreprise peut se refléter selon la culture adoptée. En effet, les comportements des employés et des gestionnaires sont influencés à travers les normes, les valeurs et les croyances qu’une entreprise encourage (Hult, Hurley et Knight, 2004; Kevin Zheng, Chi Kin et Tse, 2005). De son côté, la culture est influencée par le passé de l’organisation. L’histoire d’une entreprise a donc la capacité de forger sa culture à partir des leçons apprises à travers le temps (Seaman Jr et Smith, 2012).

Cela dit, le concept d’erreur prend sa force dans la perspective avec laquelle il est approché. Il arrive souvent qu’un gestionnaire tente d’éviter les faux pas, pourtant, beaucoup d’apprentissages peuvent être retirés de ces erreurs (Schoemaker et Gunther, 2006). Les dirigeants doivent donc prendre connaissance du potentiel d’apprentissages que peuvent véhiculer les erreurs. Justement, les innovateurs à succès partagent trois caractéristiques culturelles : ils célèbrent les erreurs, tolèrent le risque et fournissent les récompenses appropriées (Frangos, 2011). Ainsi, ces objectifs

aident à construire une culture qui encourage la créativité et la communication de nouvelles idées. De plus, les meilleures pratiques de gestions qui incitent à l'innovation reposent sur : la reconnaissance des employés créatifs, le support des équipes de développement fructueuses, l'examen des innovations à chaque opportunité et l'accueil des idées de tous les employés (Cooper, 2011).

Finalement, savoir surprendre ses compétiteurs est la clé afin de pouvoir poursuivre sa croissance organisationnelle (Cooper, 2011). Par ailleurs, dans un contexte de maturité industrielle, il faut miser sur les innovations audacieuses afin de continuer son développement (Cooper, 2011).

**Talent** – D'abord, les idées n'ont aucune valeur si elles n'ont pas de système pour les gérer. Généralement, un leader créatif en position d'autorité a la capacité de reconnaître et recruter des employés qui seront créatifs (Frangos, 2011). Ces gestionnaires savent donc préparer les talents à une culture qui encouragera l'innovation.

Généralement, les entreprises innovantes sont durables, et cette durabilité peut se voir facilitée si elle est en mesure de retenir ses employés talentueux (Nidumolu, Prahalad et Rangaswami, 2009), d'abord parce qu'aucun compétiteur ne bénéficiera du talent de ceux-ci. Ensuite, parce qu'une firme durable devrait avoir des employés stables (Nidumolu, Prahalad et Rangaswami, 2009). Or, la durabilité d'une entreprise par un avantage compétitif ne peut, en aucun cas, être le simple résultat d'une bonne gestion des compétences et des ressources (Siguaw, Simpson et Enz, 2006). La structure et la culture organisationnelles doivent également être alignées avec l'orientation stratégique innovatrice de l'entreprise.

**Structure** – La continuelle croissance des menaces externes fait comprendre aux organisations qu'elles doivent continuer d'inventer de nouveaux modèles d'affaires pour survivre (Blank, 2013). Le principal défi se trouve dans les changements organisationnels qu'une entreprise doit effectuer. Aujourd'hui, les avantages d'une structure organisationnelle se trouvent principalement dans la capacité d'alignement des ressources intangibles aux demandes des consommateurs (Kaplan et Norton, 2006).

Mais encore faut-il que l'organisation dans laquelle l'employé évolue lui donne une chance d'exploiter sa créativité. La propension à résoudre des problèmes plus larges est stimulée par les organisations en communauté collaborative (Adler, Hecksher et Prusak, 2011). Ainsi, la contribution des employés dans ce contexte collaboratif va bien au-delà de l'exécution des tâches.

Bien qu'une structure rigide soit idéale dans un environnement stable, l'innovation est favorisée par les environnements plutôt incertains (Castellacci *et al.*, 2005). De ce fait, les changements peuvent s'avérer moins compliqués si la structure de l'entreprise est plus flexible. La créativité connaît un meilleur succès lorsque les tâches professionnelles varient et que l'entreprise ne met pas l'accent sur une structure bureaucratique (Freeman et Engel, 2007). De cette façon, la structure organisationnelle encourage la génération d'idées pouvant se transformer en innovation.

Malgré tout, c'est le travail d'équipe qui semble approprié lors du passage de l'idée à la réalité (Frangos, 2011). Le travail d'équipe n'étant pas toujours commode, la formation des groupes doit être surveillée. Une équipe efficace et innovante devrait contenir des membres qui ont des expériences diverses, qui ont un réseau social fort, qui encourage la collaboration et qui a de la facilité à créer des relations avec les

parties prenantes externes de l'entreprise (Adler, Hecksher et Prusak, 2011; Frangos, 2011).

Quoi qu'il en soit, « les modèles traditionnels d'organisation basés sur : la minimisation des coûts, la recherche locale , la hiérarchie , le pouvoir , le contrôle des possibilités, la motivation extrinsèque et où le lieu de l'innovation est au sein de l'entreprise (ou avec des partenaires de confiance) doivent être bonifiés par des modèles d'organisation enracinés dans une logique d'ouverture, de partage, de choix, de recherche à distance à faibles coûts, de motivation intrinsèque et de communautés. » (traduction libre) (Benner et Tushman, 2015).

Finalement, il est vrai que certaines structures peuvent influencer le processus d'innovation. Toutefois, Andrew, Sirkin et Butman (2006) reconnaissent que toute organisation peut être innovante, peu importe sa structure.

## **CHAPITRE 2 – L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE**

---

L'industrie de l'optique subsiste depuis bien longtemps. En effet, le phénomène de la correction visuelle existe depuis l'ère du moyen âge (Turriere, 1925). Des centaines d'années durant, cette industrie fut considérée comme novatrice. Continuellement, de nouvelles pratiques de correction visuelles étaient inventées, de nouvelles utilisations de matériaux étaient appliquées, de nouveaux emplois liés au domaine étaient créés et la production d'orthèses visuelles continuait de se développer. Aujourd'hui, les choses ont bien changé : l'industrie correspond davantage à la maturité industrielle décrite plus haut.

### **2.3.1 Le marché canadien**

Au Canada, cette industrie touche environ 57% des adultes (Perruccio, Badley et Trope, 2010). En effet, plus de la moitié de la population adulte a besoin d'avoir recours aux pratiques touchant l'industrie de l'optique. Cependant, les coûts associés à la détection et correction d'un problème visuel réduisent abondamment le pourcentage des Canadiens faisant appel à cette industrie.

Justement, il y a plusieurs façons de corriger la vision. Effectivement, un patient a le choix de porter des lunettes, de porter des lentilles cornéennes ou de recourir à la chirurgie. Cela dit, chaque option englobe une large sélection de services et de produits offerts par les détaillants. La correction visuelle devient donc particulièrement complexe pour les consommateurs.



L'industrie de l'optique sera ici abordée sous un angle ophtalmique. À cet effet, la loi sur les optométristes et les opticiens d'ordonnances dans le Code civil du Québec spécifie que « la pose, l'ajustement, la vente et le remplacement de lentilles ophtalmiques » sont des actes professionnels réservés aux optométristes et aux opticiens. La *vente et le remplacement* sous-entend que ces professionnels ont recours à certains produits spécifiques dans l'exercice de leur profession : produits qui seront le centre d'attention de cette recherche. Voilà pourquoi la chirurgie, bien qu'étant une manière de corriger la vue, sera exclue de cette recherche due à son contexte médical.

Dans les paragraphes qui suivent, quelques caractéristiques de cette industrie sont étalées afin de bien saisir la complexité du marché de l'optique canadien (Euromonitor, 2014c).

### ***Croissance des ventes***

- Le vieillissement de la population a un impact positif sur la croissance de la demande.
- La population canadienne plus âgée préfère encore le port de la lunette à tout autre type de correction visuelle.
- Les lunettes sont maintenant considérées comme des articles de mode, augmentant ainsi la demande pour les montures de marques.
- L'intérêt croissant envers le segment des enfants contribue à l'augmentation des ventes dans le marché canadien.

### ***Structure de marché***

- Le marché canadien de l'optique est consolidé par la présence d'un petit nombre de grosses entreprises.
- De plus en plus, les multinationales achètent et proposent des ententes commerciales aux petits marchands et laboratoires.

### **Détaillants**

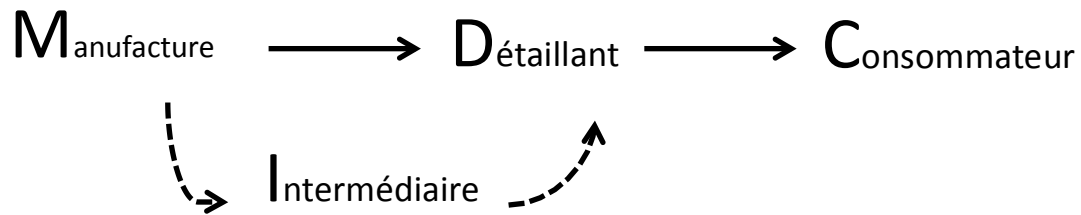
- Une législation sévère limite le nombre de détaillants pouvant vendre des orthèses visuelles et réduit le nombre de personnes pouvant poser des actes professionnels.
- Les détaillants de l'optique continuent de perdre des parts de marchés au profit d'Internet.
- Puisque le commerce électronique est davantage présent dans le quotidien des Canadiens, l'achat d'orthèses visuelles par Internet est en croissance.

Essentiellement, le commerce électronique présente une menace pour les détaillants puisqu'il offre aux consommateurs des prix extrêmement bas et une expérience d'achat facilitée. Toutefois, l'achat d'orthèses visuelles sur Internet s'effectue sans les services d'un professionnel de la vue. En conséquence, il est possible que l'orthèse commandée sur le web ne corresponde pas à la physiologie du consommateur. Ainsi, le risque lié à l'achat d'une orthèse visuelle sur Internet pourrait se traduire par un inconfort physique et visuel. En réaction à cela, les marchands cherchent inlassablement de nouvelles techniques pour décourager cette pratique auprès des consommateurs. . Dans le même ordre d'idées, les fabricants tentent eux aussi de satisfaire les nouvelles demandes des consommateurs en apportant régulièrement des améliorations à leurs produits.

### **2.3.2 La chaîne de distribution de l'industrie de l'optique**

Voici maintenant comment les produits sont acheminés aux consommateurs à travers l'industrie de l'optique au Québec.

FIGURE 2.1 : LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION DE L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE



Dans cette industrie, les entreprises manufacturières (M) fabriquent habituellement trois types de produits qui correspondent aux trois segments du marché: les montures, les lentilles ophtalmiques et les lentilles cornéennes. En règle générale, ces manufactures inventent, dessinent et distribuent leurs produits finis aux détaillants.

Cependant, il arrive parfois que la manufacture ne vende pas directement aux détaillants. Cela arrive dans deux situations : 1) Lorsque le fabricant ne peut pas assurer la distribution de ses propres produits; 2) Lorsque ce n'est pas un détaillant qui achète les produits de l'entreprise manufacturière. Dans le premier cas, il arrive que des manufactures indépendantes fassent appel à des centres de distribution (I) ou des agents (I) pour assurer la vente de leurs produits. Dans le deuxième cas, certains détaillants favorisent les services d'un laboratoire intermédiaire (I) au lieu d'acheter directement du fabricant.

Ce qui vient complexifier cette chaîne de distribution, c'est le double rôle qu'un laboratoire intermédiaire peut assurer. En effet, en plus de distribuer les produits des grandes manufactures, certains peuvent également fabriquer leurs propres produits. Les produits maison de ces laboratoires leur accordent donc un rôle d'entreprise manufacturière (M).

Parallèlement, les cliniques visuelles et les sites web de commerce électronique sont considérés comme les détaillants (D) de l'industrie de l'optique. Au Québec, les actes professionnels effectués par le personnel des cliniques visuelles doivent obligatoirement être posés par des professionnels de la vue (opticiens, optométriste).

### **2.3.3 Les modèles d'affaires de l'industrie**

Que ce soit les manufactures, les intermédiaires ou les détaillants, les entreprises de l'industrie de l'optique misent beaucoup sur le service pour compléter la vente de leurs produits (Euromonitor, 2014b). Il est possible d'affirmer qu'il existe un besoin continu pour les innovations de produits et de services afin de mieux répondre aux exigences des consommateurs d'aujourd'hui (Euromonitor, 2014b). Alors que les types de produits offerts par les détaillants définissent leur clientèle, les services assurent leur viabilité en tant que commerçants ayant pignon sur rue.

Il faut préciser que les détaillants se fient énormément aux manufactures et aux intermédiaires pour assurer les services promis. Par exemple, si un consommateur entre chez un détaillant pour faire remplacer sa monture endommagée, c'est vers la manufacture que le commerçant se tournera pour en assurer la garantie. Ainsi, le détaillant dépend fortement des services du fabricant pour répondre aux besoins du consommateur final.

Quatre modèles d'affaires émergents ont été définis par une recherche conduite par Euromonitor (2014b). Dans un contexte de marché consolidé, une tendance croissante pour le développement de modèles d'affaires innovants est apparue dans les entreprises de niches (Euromonitor, 2014b). Quoi qu'il en soit, les modèles d'affaires

proposés ici-bas ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent s'implanter de façon combinée.

FIGURE 2.2 MODÈLES D'AFFAIRES ÉMERGENTS DE L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE

Prix	Canal de distribution	Communauté	Consommateur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour prospérer dans le contexte de croissance concurrentielle de l'industrie de l'optique, les nouvelles entreprises ne cherchent pas à offrir uniquement des produits de haute qualité, mais également des prix avantageux pour attirer les consommateurs finaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grâce à la technologie, les manufactures se tournent de plus en plus vers une solution en-ligne. Ils offrent non seulement de l'information sur leurs produits, mais aussi des offres de services et d'achats intégrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les initiatives sociales et communautaires ont traditionnellement été négligées dans la poursuite du succès commercial. Une nouvelle variété d'entreprise incorpore graduellement des initiatives sociales et communautaires dans leur stratégie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgré l'ampleur du marché de l'optique, il y a toujours des segments de consommateurs qui sont mal desservis. La personnalisation des produits et un positionnement de marque impeccable créera des nouveaux segments de demandes.</li> </ul>

**Source :** Euromonitor, 2014

Jusqu'à maintenant, l'industrie de l'optique décrite concordait aux caractéristiques émises par Frost (1983) et Porter (1999) sur la maturité industrielle: prix comme facteur compétitif, hausse du marché concurrentiel tout en connaissant une baisse dans le nombre de firmes (ici causé par la consolidation du marché). Toutefois, les modèles d'affaires émergents de Euromonitor (2014) laissent croire que certains segments n'ont pas encore été desservis par l'industrie de l'optique. Ceci vient appuyer les propos de Ernst et Bamford (2005); Hart (2000) et Hearne (1982) qui suggèrent qu'un marché mature peut croître par l'innovation.

C'est pourquoi l'innovation dans les modèles d'affaires est un sujet qui attire l'attention des chercheurs. Selon Rita Gunther McGrath, professeure à l'université de Columbia, cet intérêt envers l'innovation dans les modèles d'affaires s'explique en trois temps. D'abord, les consommateurs sont continuellement à la recherche des nouvelles tendances dans un environnement où le cycle de développement des produits est énormément raccourci (Cliffe, 2011). Ensuite, la compétition est imprévisible et surgit à des endroits inattendus (Cliffe, 2011). Puis, les modèles d'affaires sont de plus en plus perturbés par l'apport de facteurs expérientiels aux produits habituels (Cliffe, 2011). Les entreprises doivent donc faire preuve d'une flexibilité remarquable dans le but de satisfaire la demande des consommateurs qui est en constante évolution. Néanmoins, ce qui rend le modèle d'affaires si important aux yeux des gestionnaires, c'est sa capacité à créer et à délivrer la valeur aux consommateurs (Johnson et al., 2008).

Quelques indices peuvent facilement être repérés lorsqu'un modèle d'affaires est en déclin. La pénurie d'idées dans l'amélioration de son offre, les choix alternatifs qui sont de plus en plus acceptables pour les consommateurs et les indicateurs financiers présentent des indices facilement perceptibles qui laissent entendre un besoin d'innovation (Cliffe, 2011).

Certains indicateurs dans l'industrie de l'optique viennent appuyer ce besoin d'innovation. L'achat de produits liés à la correction visuelle sur Internet est une pratique de plus en plus commune. D'abord parce que les prix sont plus avantageux, mais aussi parce que ce modèle d'affaires offre un service de livraison qui correspond davantage au quotidien chargé des consommateurs d'aujourd'hui. Les services offerts par les détaillants de l'optique sont essentiellement les mêmes depuis longtemps, et la valeur ajoutée de ces services n'est pas toujours claire pour les clients. Pour ces

raisons, les consommateurs sont à la recherche de nouvelles options afin de répondre à leurs besoins. Ainsi, les entreprises de services doivent continuellement innover pour résister à la concurrence et justifier le bien-fondé de leur existence (Jones et Samalionis, 2008).

### **2.3.3 Les avancées technologiques et leurs impacts**

Les innovations sont souvent influencées par le développement de nouvelles technologies. Effectivement, la turbulence technologique agit comme catalyseur pour les innovations technologiques, mais pas nécessairement sur les innovations de marché (Kevin Zheng, Chi Kin et Tse, 2005). Détenir une certaine technologie ne serait donc pas suffisant pour créer une innovation de rupture sans une attitude favorable au changement de la part de l'organisation.

L'ascension du commerce électronique a évidemment eu des retombées désavantageuses pour les détaillants de l'optique. Beaucoup de patients se sont tournés vers le web pour l'achat de lentilles cornéennes ou de lunettes. Seulement, le secteur du détail n'est pas mort. Les magasins physiques resteront le point de contact principal avec les clients : du moins, pour ceux qui survivront en adoptant un modèle d'affaires hybride (vente web et physique)(Morse, 2011). Le succès des détaillants se trouvera d'ailleurs dans l'apport de valeurs créées par une offre de service que le web ne peut pas combler (Morse, 2011).

En revanche, les sites de commerce électronique peuvent aussi créer de la valeur pour le consommateur. Bien qu'un bas prix soit une mesure incitative qui a du poids, c'est l'exploitation de la volonté des consommateurs à l'engagement qui joue comme facteur dominant de la création de la valeur (Eisingerich et Kretschmer, 2008). À cet effet, l'engagement est principalement entraîné par l'information que les commerces

électroniques transmettent aux clients sur leurs produits et services (Eisingerich et Kretschmer, 2008).



## **CHAPITRE 3 – CADRE CONCEPTUEL**

---

D’abord, ce chapitre éclaircira la problématique et le choix du contexte à l’étude. Certains objectifs de recherche seront évoqués un peu plus loin pour orienter l’étude dans la poursuite de la compréhension du phénomène de l’innovation. En finissant, une illustration synthèse des objectifs à travers un cadre conceptuel rassemblera les thèmes clés de la revue de littérature.

### **3.1 La problématique**

La littérature soulève la difficulté qu’éprouvent les chercheurs à étudier l’innovation, considérant la rapidité de son évolution dans le temps et les environnements (Castellacci *et al.*, 2005). Il est évident de constater que le nombre d’articles se rapportant au phénomène croît au rythme des changements de notre ère. À cet égard, il semble juste de valider ou de mettre à jour certaines théories de l’innovation dans certains contextes n’ayant pas été étudiés.

La littérature suggère également qu’une industrie mature peut continuer de croître en innovant (Ernst et Bamford, 2005; Hart, 2000). Sachant cela, l’étude des pratiques d’innovations dans la situation de maturité industrielle de l’industrie de l’optique permettrait de mieux comprendre le phénomène dans ce contexte particulier.

De plus, certains auteurs supposent qu’une industrie mature est plus à risque de se faire surprendre par les innovations de ruptures (Christensen et Raynor, 2003; Klenner, Hüsiger et Dowling, 2013). Suivant cette ligne de pensée, la capacité de survivre des entreprises de l’industrie de l’optique se trouverait dans leur capacité d’adaptation (Hagel et al., Brown et Davison, 2008) ou/et leur capacité de créer, à leur tour, des innovations de ruptures (Wessel et Christensen, 2012). Il serait donc juste d’étudier la

façon dont le phénomène de l'innovation est géré parmi les entreprises de l'industrie de l'optique.

Ainsi, trois objectifs seront poursuivis afin de comprendre la gestion des innovations dans le contexte de maturité industrielle de l'industrie de l'optique. D'abord, il sera tenté de comprendre comment le processus d'innovation s'intègre à la réalité industrielle des manufactures à l'étude. La découverte des méthodes de gestions liées à la chaîne de valeur du processus d'innovation sera le deuxième objectif. Pour finir avec l'explication de l'impact du type d'organisation sur le niveau d'innovation.

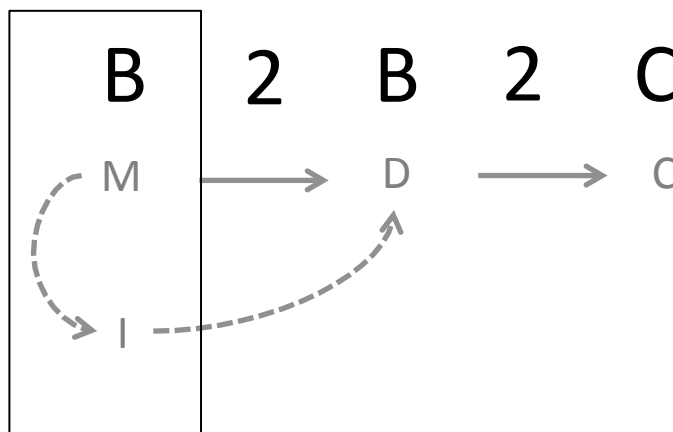
### **3.2 L'intérêt du marché québécois**

L'industrie de l'optique canadienne a rarement été étudiée en fonction des spécificités provinciales. Ce qui trace un manque évident des connaissances touchant le marché québécois. L'intérêt porté à une seule province relève, en partie, des divergences législatives entre les provinces canadiennes. À titre d'exemple; certaines provinces permettent aux opticiens d'ordonnances de poser une variété d'actes professionnels qui sont considérés comme illégaux au Québec (ex. : effectuer un examen de la vue) (Collier, 2010). Néanmoins, ce qui semblait faire l'unanimité dans l'ensemble du Canada, c'est-à-dire l'exclusivité de la vente d'orthèses visuelles par les optométristes et les opticiens, changea en 2010. Ainsi, en modifiant certaines lois, la Colombie-Britannique ouvra les portes au commerce électronique d'orthèses visuelles au Canada. À ce jour, la vente d'orthèses visuelles sur Internet est toujours une pratique illégale dans le reste du Canada (Collier, 2010). Le marché québécois, n'ayant aucun contrôle sur ce changement et sur ceux à venir, est dans l'obligation de développer des outils innovateurs lui permettant de subsister. Mais qu'en est-il vraiment Dans la perspective où le marché québécois présente certaines spécificités qui le distinguent

globalement, il est juste de s'attarder à la gestion des innovations dans son contexte unique.

Bien que seuls les détaillants de l'optique aient un rapport direct avec les consommateurs finaux, les entreprises manufacturières de l'industrie ont une influence considérable sur les services rendus par les détaillants. Ce qui signifie que les activités poursuivies par les manufactures peuvent avoir un impact sur l'ensemble de la chaîne de distribution. C'est pourquoi le phénomène de l'innovation sera étudié selon la perspective manufacturière de l'industrie de l'optique illustrée à la *figure 3.1*.

FIGURE 3.1 : ÉLÉMENT DE LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION ÉTUDIÉ



### 3.3 L'intégration du processus d'innovation

À travers la littérature, le processus d'innovation est souvent modélisé par trois phases distinctes (Frangos, 2011; Hansen et Birkinshaw, 2007). Alors qu'il se présente sous une forme plutôt simple, ce processus rassemble plusieurs phénomènes qui eux, sont beaucoup plus complexes à intégrer. Autrement dit, la créativité et la gestion des idées se rattachent également au processus d'innovations dans les entreprises. Le succès du processus dépend de la gestion de ces phénomènes, mais découle aussi de l'environnement externe.

**OBJECTIF 1 : Comprendre comment le processus d'innovation s'intègre à la réalité de la maturité industrielle des manufactures.**

Cet objectif analysera le processus d'innovation en profondeur dans le contexte de maturité industrielle des entreprises manufacturières de l'optique au Québec. Cela, dans le but d'établir une comparaison entre les caractéristiques soulevées par la littérature concernant une industrie ayant atteint la maturité, et celles dégagées par les manufactures évoluant dans ce milieu. Ainsi, il s'agit d'explorer le pourquoi et comment ce processus est commandé.

Le processus d'innovation comme illustré par Frangos (2011) dans la *figure 1.2* se vit à travers trois étapes : la génération d'une idée, le passage d'une idée à la réalité et l'adoption d'une idée. L'exploration des éléments entraînant la génération d'idées chez les employés des entreprises à l'étude permettra de mettre en relief les concepts de la créativité, de la gestion des idées et des connaissances dans les entreprises, comme discuté dans la revue de littérature.

Le choix de ce modèle se justifie par la proximité de son contenu avec le modèle de Hansen et Birkinshaw (2007) (*Figure 1.1*). Et finalement, puisque ces étapes semblent revenir explicitement et implicitement à travers la littérature.

### **3.4 La chaîne de valeur de l'innovation**

La série d'activités illustrées par le modèle de Hansen et Birkinshaw (2007) (*figure 1.1*) joue un rôle important dans cette recherche et dans la conception du cadre conceptuel. Avant tout, parce que les auteurs reconnaissent que les défis liés à l'innovation diffèrent d'une entreprise à l'autre, et d'un contexte à l'autre. Mais aussi

parce que leurs outils permettront de poser les bonnes questions, afin de dégager les forces et défis propres aux organisations.

Ces six activités sont évaluées en blocs et représentent ce qu'une organisation doit accomplir pour innover avec succès (Hansen et Birkinshaw, 2007). La première phase évalue principalement les méthodes de communication: le partage d'idées à l'intérieur d'une unité stratégique, à travers les unités stratégiques d'une même organisation et avec des collaborateurs externes. Les prochaines activités agissent sous la deuxième étape du processus et concernent plutôt la conversion des idées: les procédures de sélection et de financement, puis la capacité à produire un premier résultat. Finalement, avec la dernière étape du processus se trouve la dernière activité: la dissémination de l'innovation à travers l'entreprise.

**OBJECTIF 2 : Découvrir quelles sont les méthodes de gestions liées à la chaîne de valeur du processus d'innovation.**

Cet objectif permettra l'exploration des différentes tâches et rendra possible l'identification des activités embarrassantes et communes à travers les entreprises manufacturières de l'industrie. De telle sorte qu'il sera possible de capter la création de valeur dans la chaîne d'activités, et de comprendre comment les gestionnaires mettent les outils en place pour les exploiter.

D'autre part, l'examen des méthodes de gestions permet généralement d'étudier les différentes formules de management. De cette façon, il sera possible de créer des liens entre la gestion du processus d'innovation, les techniques de management et le niveau d'innovation d'une firme. Lors de l'étude de cette série de tâches intégrées, les formules de communications seront aussi traitées. Établissant, une fois de plus, des rapports entre un succès innovateur et le degré de communication d'une entreprise.

### 3.5 La perspective organisationnelle

Suivant les recherches de Frangos (2011), une série de pratiques communes ont été décelées chez les entreprises innovantes. Ces pratiques agissent dans une perspective de croissance et d'apprentissage, et concernent la culture, la gestion des talents et la structure d'une firme. Mises ensemble, ces composantes dessinent précisément le type d'organisation en place.

*I discovered that successful innovators apply specific practices related to culture, talent management, and organizational structure — areas that lie within the foundational learning and growth perspective of the Balanced Scorecard and link to the customer and process perspectives. (Frangos, 2011)*

**OBJECTIF 3 : Expliquer en quoi l'organisation (culture, valeur et structure) qui évolue en contexte de maturité industrielle a un impact sur son niveau d'innovation.**

Dans un premier temps, si la performance d'une entreprise est parfois associée aux aptitudes créatrices de ses employés (Audretsch, Coad et Segarra, 2014), cette créativité est, à son tour, influencée par la culture de cette organisation (Hult, Hurley et Knight, 2004). Cet objectif tentera de comprendre si, effectivement, la culture a un réel impact sur le niveau d'innovation des organisations. Tout cela en évaluant les valeurs, les comportements face aux risques et le partage des connaissances, du point de vue des gestionnaires.

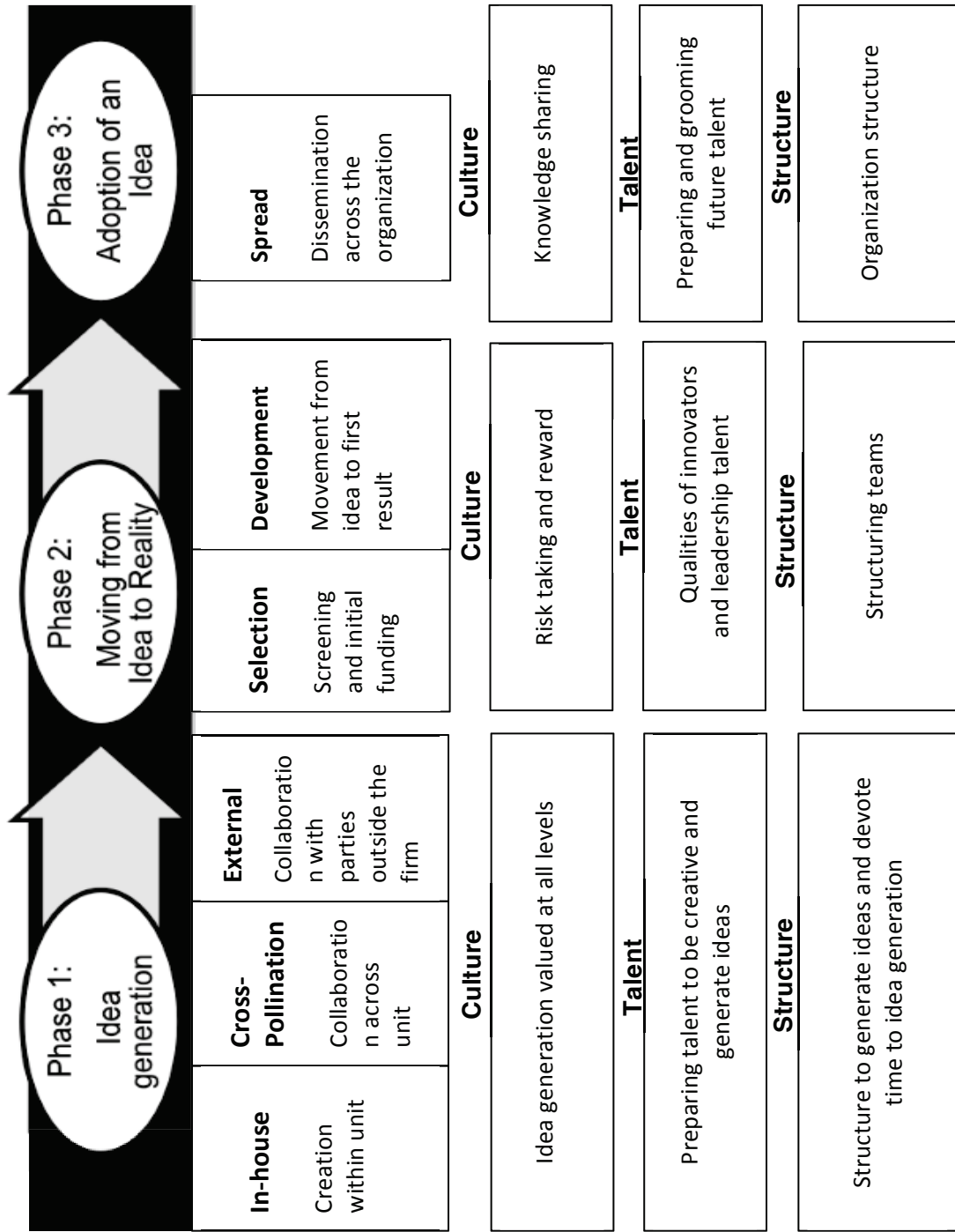
La gestion des talents, la rétention de ceux-ci et les formations encourageant la créativité seront également à l'étude afin de comprendre s'il y a réellement un lien entre ces facteurs et le niveau d'innovation des entreprises oeuvrant dans une industrie mature.

Finalement, le type de structure organisationnelle et la capacité des firmes à adapter cette dernière selon les changements dans l'environnement viendront clore le cadre à l'étude. Cette dernière partie du modèle de Frangos (2011) (*Figure 1.2*) rassemble un maximum d'éléments définissant une organisation, ce qui attribue une latitude intéressante à l'exploration de théories subséquentes d'innovation provenant de la littérature.

### **3.6 Le cadre conceptuel à l'étude**

Les trois objectifs poursuivis dans cette recherche s'illustrent à travers la *figure 3.2*. Cette étude se présentera donc comme une recherche appliquée de ces notions à travers certaines entreprises manufacturières de l'industrie de l'optique.

FIGURE 3.2 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE





## **CHAPITRE 4 – MÉTHODOLOGIE**

---

Dans le contexte de recherche en sciences sociales, plus précisément en marketing, l'approche de recherche quantitative a souvent été privilégiée (Bonoma, 1985). Cependant, lorsqu'un phénomène devient large, complexe et difficilement étudiable hors de sa condition naturelle, la recherche qualitative est préférée (Bonoma, 1985).

À cet égard, l'innovation est un phénomène qui répond à ces critères. Comme un processus d'innovation est exclusif à celui qui l'exploite, la perspective avec laquelle il est approché et ses défis sont uniques (Hansen et Birkinshaw, 2007). En conséquence, la méthode de recherche qualitative a été préférée dans la conduite de cette recherche. Selon Belk (2013), cette méthodologie convient favorablement à l'enquête des phénomènes marketing ayant été largement étudiés dans le passé. Surtout lorsque ce dernier tend à se transformer selon son contexte. Parce qu'en pratique, la recherche qualitative cherche à comprendre et étudier un phénomène « vu de l'intérieur » (Gibbs, 2008).

### **4.1 L'étude de cas multiple**

D'après Yin (2012), l'étude de cas survient lorsqu'une recherche a comme but de comprendre un « phénomène social complexe ». En fait, l'étude de cas ne dépend pas nécessairement du choix de la méthodologie du chercheur, mais plutôt du sujet choisi par ce dernier (Stake, 2005). D'autant plus que certains défendent que cette méthode n'en soit pas une : elle présenterait plutôt un design de recherche (Buchanan, 2012) ou une stratégie de recherche (Hartley, 2004).

Par ailleurs, la définition d'étude de cas proposée par Yin (2012) démontre que l'utilisation de cette stratégie est appropriée pour comprendre le comment et pourquoi d'un phénomène :

*A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the « case ») in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident*

Considérant la nature complexe de l'innovation et le besoin d'étudier le phénomène dans son contexte, c'est l'approche par étude de cas qui a été déployée pour cette recherche. La revue de littérature, réalisée précédemment, a permis aux cas de relier certains thèmes et phénomènes qui, normalement, n'auraient pas été traités ensemble. Ainsi, les résultats obtenus disposeront d'une validité interne plus vigoureuse et d'un meilleur cadre conceptuel (Eisenhardt et Graebner, 2007). Outre l'importance de faire des liens dans la littérature, l'étude de cas permet également de renforcer la théorie sur les thèmes étudiés (Eisenhardt et Graebner, 2007). Puisque l'innovation est un sujet qui a été largement couvert, c'est le contexte en soi qui apporte un apport théorique à la littérature.

Comme l'étude concerne un phénomène organisationnel, l'étude s'intéressera à certaines entreprises manufacturières. En organisation, l'étude de cas est favorisée en raison de l'importante quantité de données qualitatives qui peuvent être récoltées dans un contexte particulier (Hartley, 2004). Par le fait même, l'étude de cas peut s'avérer utile lors de l'enquête d'un phénomène industriel marketing (Johnston, Leach et Liu, 1999). Dans la même direction, Easton (2010) affirme que l'étude de cas est grandement utilisée dans le secteur industriel, car elle permet d'obtenir de larges données qualitatives qui se rapportent à l'organisation et ses relations. La nature d'un phénomène est donc plus facilement étudiable dans le contexte industriel lorsqu'un

chercheur utilise l'étude de cas. En raison du contexte de cette recherche, étudiant le secteur industriel de l'industrie de l'optique, l'utilisation de ce design se voit justifiée une fois de plus.

Au chapitre 3, la question de recherche s'est plutôt présentée sous forme d'objectifs. En effet, Eisenhardt et Graebner (2007) conseillent que la question de recherche ait une large portée dans le but d'octroyer plus de flexibilité au chercheur dans l'exploration d'un phénomène. À cet effet, l'étude de cas est également préférée dans une condition d'étude exploratoire (Johnston, Leach et Liu, 1999).

En raison de la diversité des segments couverts par les entreprises de l'industrie de l'optique, plusieurs cas composent l'étude. Le choix d'une étude de cas multiple repose donc sur la nécessité d'effectuer une collecte de données à divers endroits. La théorie développée à partir d'une étude de cas multiple permet habituellement de renforcer la généralisation et la testabilité des résultats (Eisenhardt et Graebner, 2007). Effectivement, dans le contexte de cette recherche, une certaine généralisation sera recherchée à travers l'analyse finale des cas.

Comme l'étude de cas multiple est construite à l'aide de plusieurs cas individuels, la validité externe des résultats s'en voit augmentée (Yin, 2012). Chaque cas est d'abord traité individuellement, puis les résultats sont comparés à l'analyse (Stake, 2005; Yin, 2012). Finalement, le développement de théorie à partir de cas multiple se base sur un fondement plus solide (Yin, 2012), parce que la théorie est justifiée par des résultats expérimentaux de provenances variées (Eisenhardt et Graebner, 2007).

#### **4.1.1 La sélection des cas**

La sélection des cas est une étape importante de la recherche par étude de cas multiple. Le choix du nombre et des particularités des cas doit être effectué avec soins dans le but de répondre aux objectifs établis.

L'échantillonnage théorique est une méthode de sélection de cas défendue par plusieurs auteurs. D'après Eisenhardt et Graebner (2007), cette formule signifie simplement que la sélection des cas est basée sur les caractéristiques qui peuvent clarifier les relations et la logique entre le phénomène étudié et le contexte. Alors que ces auteurs mettent l'accent sur le choix de cas « polar types », des cas extrêmement contrastants qui mettent en relief les évidences du phénomène, Buchanan (2012) favorise plutôt l'échantillonnage théorique motivé par l'attention portée aux détails qui aideront à comprendre le phénomène.

De son côté, Stake (2005) base l'échantillonnage qualitatif des cas sur la logique, la variété et les opportunités qui se présentent. Selon ce chercheur, le choix des cas devrait reposer sur les possibilités d'apprentissages. Comme quoi « il est parfois plus avantageux d'en apprendre plus sur un cas atypique qu'en apprendre moins sur un cas ordinaire » (Traduction libre) (Stake, 2005). Ainsi donc, l'échantillonnage par attributs fixes ne devrait pas justifier le choix des cas, mais plutôt la variété et l'équilibre (Stake, 2005).

Les choix des cas devraient aussi se faire en fonction de la prévision des résultats : que ce soit dans une logique de réplication des résultats (ou le contraire), de révélation d'un phénomène inhabituel, de l'élimination d'explications alternatives ou d'élaboration de théories émergentes (Eisenhardt et Graebner, 2007; Yin, 2012).

Sans compter que le nombre de cas nécessaire pour conduire une recherche reste une interrogation courante chez les chercheurs adoptant l'étude de cas (Farquhar, 2012). Puisque le contexte académique de cette recherche comporte certaines contraintes de temps, de ressources et de financements, le nombre de cas à sélectionner aura été établi préalablement. En fonction des recommandations de Yin (2012) dans la mesure où les cas se dénombrent à 2 ou 3, la sélection de ceux-ci s'est faite en fonction d'une certaine prédiction de similarité entre les résultats.

Pour ce faire, le choix des organisations s'est délimité par le marché géographique québécois. La langue et la législation de la province étant des caractéristiques uniques, l'industrie de l'optique au Québec symbolise le contexte à l'étude. Cependant, très peu de données concernant l'industrie de l'optique sont disponibles pour la région géographique visée. C'est pourquoi les informations décrivant les différents marchés de l'industrie de l'optique proviennent d'études statistiques canadiennes.

En choisissant le Québec comme contexte géographique, le nombre d'entreprises répondant aux critères de sélection s'est retrouvé particulièrement réduit. D'abord, les entreprises devaient détenir un siège social au Québec. Puis, elles devaient se présenter comme des entreprises manufacturières (voir *figure 3.1*). Ce critère étant justifié par la dépendance des détaillants du marché de l'optique vis-à-vis de ces derniers. Le contexte socioculturel et le domaine d'action des entreprises sélectionnés ont été suffisants pour prévoir la similarité entre les résultats.

Le processus de sélection des cas a été influencé par un contact provenant de l'industrie de l'optique. En effet, les nombreuses années d'expérience de ce professionnel de la vue ont été bénéfiques. D'un côté, l'identification des entreprises redondantes aux critères de sélections s'est vue facilitée grâce aux informations fournies. De plus, le premier contact avec les organisations sélectionnées a été

simplifié grâce à l'obtention des noms de personnes ressources dans chacune des entreprises.

Le *tableau 4.1* sert principalement à refléter l'ampleur de l'industrie à l'étude, tout en illustrant les trois principaux segments qui le composent. Ces segments reflètent les domaines desservis par les manufactures de l'industrie de l'optique qui offrent des produits de correction visuelle.

TABLEAU 4.1: ÉTAT DU MARCHÉ CANADIEN

État du marché canadien	Segments	État du marché selon le segment
La valeur totale du marché des lentilles cornéennes au Canada devrait subir une croissance totale de 7.1% entre 2014 et 2019 pour atteindre 216 millions\$.	<b>Lentilles cornéennes</b>	Les lentilles cornéennes toriques et multifocales connaissent une forte croissance depuis les dernières années; d'un autre côté, les lentilles traditionnelles et longues durées sont en déclin; les améliorations faites aux lentilles en silicone d'hydrogène continuent de stimuler les ventes des lentilles cornéennes au Canada.
La valeur totale du marché des lunettes au Canada devrait subir une croissance totale de 16% entre 2014 et 2019 pour atteindre 6,1 milliards\$.	<b>Montures</b>	La croissance des ventes de montures au Canada est due au désir des Canadiens de posséder plus d'une paire de lunettes et est fortement influencé par les tendances du monde de la mode;  le marché des montures au Canada était d'une valeur de 1,3 milliard\$ en 2014; une augmentation de la valeur du marché de 2,8%/année est prévue jusqu'en 2019.
	<b>Lentilles ophtalmiques</b>	La vente de lentilles ophtalmiques connaît une croissance qui est due au vieillissement de la population et à l'amélioration de la situation économique au Canada; le marché des lentilles ophtalmiques au Canada était d'une valeur de 3,6 milliards\$ en 2014; une augmentation de la valeur du marché de 3,2%/année est prévue jusqu'en 2019.

Sources : *Lentilles cornéennes (Euromonitor, 2014a); Lunettes (Euromonitor, 2014d)*

Ce projet de recherche a donc été présenté aux organisations présentées dans le *Tableau 4.2*, à l'aide des personnes ressources, par un courriel. Des appels téléphoniques ont suivi afin d'expliquer plus en profondeur l'essence de la recherche.

TABLEAU 4.2: INDUSTRIE DE L'OPTIQUE AU QUÉBEC

Segments	Lentilles cornéennes	Montures	Lentilles ophtalmiques
Cas	A	B	C
ENTREPRISE	<b>Laboratoire Blanchard</b>	<b>Marchon Eyewear</b>	<b>Essilor</b>
ANNÉE DE FONDATION	1975	1983	1972
SIÈGE SOCIAL CANADIEN	Sherbrooke	Montréal	Montréal
TYPE D'ENTREPRISE	Manufacture /Distributeur	Manufacture /Distributeur	Manufacture /Distributeur
CHIFFRE D'AFFAIRES (AMÉRIQUE DU NORD)	+8 millions \$	+20 millions \$	+2000 millions € <sup>1</sup>
DISTRIBUTION-PORTÉE	Mondiale	Mondiale	Mondiale
PRODUITS	Lentilles souples uniques et des lentilles P.A.G. fabriquées sur mesure	Montures de marques licenciées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentilles ophtalmiques</li> <li>• Équipement de laboratoire</li> <li>• Lunettes préfabriquées</li> </ul>

<sup>1</sup> Tiré des Résultats 2014 du groupe Essilor (Essilor, Groupe., 2015).



#### 4.1.2 La sélection des participants

La sélection des cas n'est certainement pas la fin du processus d'échantillonnage. Puisque l'étude cherche à récolter des témoignages parvenant de l'intérieur des entreprises, un second processus de sélection doit être entrepris. Ainsi, le *within-case sampling* conduit aux activités, processus, évènements, temps et endroits qui seront échantillonnés (Miles, Huberman et Saldaña, 2013).

Toujours en suivant la logique de l'échantillonnage théorique, le choix des participants doit être établi en fonction d'une question conceptuelle et non en fonction d'un souci de représentativité (Miles, Huberman et Saldaña, 2013). La sélection c'est donc fait à l'aide d'une liste de critères à remplir par les candidats. Ces critères découlant directement des thèmes qui composent le cadre conceptuel de l'étude.

En somme, il est important de s'assurer que la population choisie présente certaines caractéristiques similaires à travers les cas lors de la conduite d'étude (Farquhar, 2012). Deux ou trois participants par cas devaient répondre à ces critères :

Un gestionnaire étant impliqué, ou ayant conscience de certains phénomènes concernant :

- la création d'idées;
- la gestion des connaissances;
- la communication interdépartementale;
- le processus d'innovation;
- la gestion des consommateurs ;

Dans l'ensemble des cas, la référence des deuxièmes et troisièmes candidats a été

fournie par le premier participant. En transmettant la liste de critères au participant, ce dernier était capable de référer les employés qui 1) seraient potentiellement intéressés à participer 2) répondraient aux caractéristiques définies.

## **4.2 La collecte de données**

Plusieurs techniques de collecte de données peuvent être empruntées lors de la conduite d'une étude de cas (Merriam, 2009). Yin (2012) propose six méthodes majeures qui sont habituellement utilisées dans le cadre d'une étude de cas: l'entrevue, les documents d'archives, la documentation, les artéfacts physiques, l'observation directe et l'observation participante. Puisque chaque technique dispose de ses forces et ses faiblesses, il est fortement recommandé d'en employer plus d'une lors de la collecte de données (Yin, 2012)

### **4.2.1. Les entrevues et autres méthodes**

Il est vrai que l'entrevue est une méthode de collecte de données populaire en recherche qualitative (Buchanan, 2012; King, 2004; Miles, Huberman et Saldaña, 2013), incluant les études de cas. L'importante considération accordée à cette méthode s'explique par le fait que les études de cas concernent des sujets de recherche liés au comportement humain (Yin, 2012). En recherche qualitative, l'objectif derrière l'usage de l'entrevue se tient dans la compréhension du phénomène étudié, de la perspective de l'interviewé (King, 2004). Pour cette recherche, il va de soi que l'entrevue a également été adoptée comme principale méthode de collecte de donnée

Plus précisément, la forme des entretiens a pris l'avenue de l'entrevue individuelle semi-dirigée. Dans l'objectif de conserver une technique de recherche exploratoire, un protocole a également été utilisé lors des entrevues. Pour ce faire, une série de thèmes à parcourir étaient prédéterminés par le chercheur, à l'inverse de questions précises, afin de pouvoir entretenir une conversation avec le participant (Belk, 2013). Cette

méthode est considérée comme efficace puisqu'elle concerne directement les objets de l'étude et permet de repérer les insights provenant d'une explication personnalisée (Yin, 2012). Par ailleurs, il est évident qu'il fallait opter pour une technique favorisant la participation de professionnels à l'horaire chargé. En effet, en plus de s'adapter à l'horaire des intervenants, l'entrevue individuelle semi-dirigée permet de mettre à jour certains comportements ou opinions concernant les sujets abordés en entrevue (D'astous, 2011)

Sinon, le temps passé avec les informateurs permet de qualifier une fois de plus les entrevues. La longue entrevue, telle que définie par McCracken (1988), est considérée comme l'instrument d'enquête le plus révélateur de la recherche qualitative. La longue entrevue se déploie lors d'un entretien prolongé avec une personne choisie pour ses connaissances et ses expériences concernant le sujet étudié (Woodside, 2010). Une entrevue est considérée comme longue lorsqu'elle a une durée de deux heures ou plus (Woodside, 2010; Yin, 2012).

La longue entrevue avantage considérablement l'étude de cas. En effet, elle permet d'obtenir l'interprétation et l'opinion des participants sur le sens de certains événements et certaines pratiques (Yin, 2012). Le temps permet à celui qui dirige l'entrevue de créer un climat de confiance pour stimuler la collaboration du participant (McCracken, 1988). De cette façon, certains sujets peuvent être explorés plus en profondeur. Cela dit, le temps accordé par les participants lors des rencontres n'a jamais dépassé le seuil du deux heures.

En revanche, bien que l'entrevue soit une des preuves les plus importantes de l'étude de cas (Yin, 2012), il est important de considérer les autres sources d'informations. L'effet de triangulation est alors une pratique à ne pas négliger puisqu'il augmente la crédibilité des résultats obtenus (Yin, 2012).

La documentation est une source intéressante puisqu'elle a le pouvoir d'appuyer les informations qui ont été cherchées dans d'autres sources (Woodside, 2010; Yin, 2012). Par exemple, la documentation concernant les entreprises permet de contre-vérifier certaines informations divulguées lors des entrevues. Ensuite, l'observation participante permet d'évaluer le contexte, en temps réel, dans lequel évoluent les entreprises. Ces deux autres méthodes ont été considérées dans l'évaluation des résultats et l'élaboration des cas. Effectivement, ces données ont rendu possible un développement plus rigoureux de cas.

#### **4.2.2 La structure du guide d'entrevue**

Le début d'un entretien est une partie cruciale de l'entrevue. Commencer l'entrevue avec une série de questions relatives à la vie de la personne peut aider le chercheur à se positionner face aux témoignages subséquents (McCracken, 1988). En utilisant cette technique, certaines questions peuvent également être redirigées selon la réalité de la personne passée en entrevue. C'est pourquoi le guide d'entrevue utilisé dans le cadre de cette recherche commence par certaines questions larges concernant l'emploi de l'intervenant.

Tel que suggéré par McCracken (1988), le guide d'entrevue a été bâti à l'aide de thèmes soulevés dans la littérature. Ces derniers ont été étudiés en profondeur dans la revue de littérature, avant de prendre part au guide d'entrevue et au cadre conceptuel de l'étude. La construction du guide d'entrevue s'est également faite en fonction d'une ligne directrice proposée par Belk (2013): c'est-à-dire l'étalement des questions en entonnoir. Pour se faire, des questions larges devaient précéder chaque thème à explorer. Le guide d'entrevue sur lequel les entretiens se sont basés se trouve à l'Annexe C. Lors des entrevues, une grille fut utilisée afin de suivre le déroulement de

la conversation. Cette dernière a été construite dans le but de couvrir les thèmes soulevés dans la revue de littérature (annexe D).

Il a été possible pour les participants de se préparer à l'entrevue. Lorsque le candidat fournissait une adresse courriel, un message lui était envoyé avec la liste des thèmes qui seraient couverts durant l'entretien. Si le candidat n'avait pas d'adresse courriel, le tout lui était communiqué par un appel téléphonique. La structure du guide d'entrevue était partagée avec les participants 1 semaine avant l'entrevue.

TABLEAU 4.3: STRUCTURE DU GUIDE D'ENTREVUE

1. Profil du participant
2. Processus d'innovation 2.1. Génération d'idées 2.2. Sélection des idées 2.3. Diffusion des idées 2.4. Facteurs de succès
3. Caractéristiques organisationnelles 3.1. Culture de l'entreprise 3.2. Gestion des talents 3.3. Structure organisationnelle
4. Gestion des consommateurs
5. Appréciation générale
6. Conclusion

### 4.2.3 La réalité du terrain

Malgré une pointilleuse préparation, certaines embuches ont été rencontrées au courant du processus de recherche. Les entreprises approchées n'ont pas toutes signifié un intérêt envers la participation à cette étude.

Un professionnel de la vue, une connaissance personnelle, fut la source du contact initial avec les trois entreprises présentées au *tableau 4.2*: Blanchard, Marchon et Essilor. Dans les trois cas, une première réponse positive a été enregistrée de la part des personnes contactées. Puisqu'il a été possible d'entrer directement en communication avec la direction générale de Marchon Canada et Blanchard, le début de la collecte de données dans ces entreprises a commencé rapidement. La multinationale Essilor ayant une structure beaucoup plus imposante, la démarche pour se rendre à la direction s'est vue compliquée. Finalement, après plusieurs semaines d'attente, la participation d'Essilor n'a pas été possible.

Les entrevues passées chez Marchon Canada et Blanchard ont été saisies comme des opportunités pour élargir le réseau de contacts du chercheur. Par le fait même, ces rencontres ont permis d'obtenir des contacts dans plusieurs organisations de lentilles ophtalmiques. Suite à de nombreux appels et envoi de courriels, les quatre entreprises de lentilles ophtalmiques approchées ont finalement refusé l'invitation de participer à l'étude. Il est important de rappeler que l'industrie de l'optique est dirigée par un petit nombre de grandes entreprises. Après ces refus, un changement de plan était nécessaire. Toutefois, il était important de trouver une entreprise manufacturière œuvrant dans le segment des lentilles ophtalmiques pour venir compléter l'étude.

Une solution a finalement été proposée par un deuxième contact de l'industrie : les laboratoires intermédiaires. Ces entreprises ont tout de suite présenté une option

intéressante, parce qu'elles entretiennent des liaisons directes avec les grandes manufactures de lentilles ophtalmiques et les détaillants. De plus, un grand nombre de ces laboratoires intermédiaires fabriquent leurs propres produits, les caractérisant ainsi de manufactures. Ces organisations étant infiniment plus petites, trois candidats ont été approchés dans trois laboratoires différents.

Le *tableau 4.4* illustre les trois laboratoires qui ont finalement accepté de participer à cette recherche. À première vue, ces trois entreprises étaient assez semblables pour être traités sous un même cas.

TABLEAU 4.4: LABORATOIRES INTERMÉDIAIRES

Segment		Lentilles ophtalmiques		
Cas	C			
ENTREPRISE	<b>Laboratoire Oculus<sup>2</sup></b>	<b>Laboratoire Mirage<sup>2</sup></b>	<b>Laboratoire Bioptic<sup>2</sup></b>	
ANNÉES D'ACTIVITÉ	Entre 5 et 10 ans	+ 10 ans	+ 10 ans	
SIÈGE SOCIAL CANADIEN	Québec	Montréal	Montréal	
TYPE D'ENTREPRISE	Manufacture /Distributeur	Importateur /Distributeur	Manufacture /Distributeur	
DISTRIBUTION- PORTÉE	Québec et Maritimes	Canada	Montréal	
PRODUITS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentilles ophtalmiques provenant de toutes les grandes manufactures</li> <li>• Lentilles ophtalmiques <i>maison</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentilles ophtalmiques provenant d'une manufacture étrangère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentilles ophtalmiques provenant de toutes les grandes manufactures</li> <li>• Lentilles ophtalmiques <i>maison</i></li> </ul>	

Enfin, l'ensemble de la collecte de données s'est effectué entre le 30 juillet et le 29 septembre 2015. Pour éviter que les participants aient à se déplacer, et pour observer le contexte de travail de ces derniers, la plupart des entrevues ont eu lieu à même les entreprises. Des rendez-vous étaient fixés afin de maximiser le temps des entretiens avec les participants. Sur les neuf entrevues, deux se sont déroulées dans des cafés. Ces informateurs travaillaient sur la route, et un « arrêt-café » présentait la meilleure avenue pour une rencontre. Tous les participants étaient au courant que leur entrevue

---

<sup>2</sup> Le nom de ces entreprises a été modifié afin de préserver l'anonymat de ces derniers. Toute ressemblance avec un nom d'entreprise similaire est une coïncidence.



allait être enregistrée à l'aide d'un téléphone cellulaire, puis retranscrite pour des fins d'analyse. En somme, la durée des entretiens a varié entre 55 minutes et deux heures. Le détail de ces entrevues est disponible en Annexe B.

### **4.3 L'éthique et la confidentialité**

Puisque la collecte de données comprend des entrevues, certaines actions ont dû être entreprises afin de conduire une étude répondant aux normes du comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal. Ces mesures ont été prises dans le but de protéger les candidats humains participant à cette recherche.

Dans un premier temps, un formulaire d'autorisation à la recherche en organisation a été rempli et signé par la haute direction de chaque entreprise à l'étude. Ce dernier laissant savoir au chercheur le niveau de confidentialité voulu par l'organisation lors de la publication des résultats. De plus, chaque candidat passé en entrevues a dû signer un formulaire de consentement d'entrevue en organisation, lui laissant la liberté de choisir le niveau de confidentialité désiré. Ainsi, ce projet a été approuvé par le CER avant d'amorcer la collecte de données. En participant à cette recherche, les informateurs comprenaient dans quoi ils s'embarquaient, ce qui leur arriverait durant la recherche et ce qu'il adviendrait des informations fournies après la publication de la recherche (Gibbs, 2008). Tel que suggéré par King (2004), un rappel était effectué au début de l'entrevue concernant le niveau de confidentialité désiré par le participant et l'enregistrement audio de celle-ci.

### **4.4 L'analyse des données**

Le but de l'analyse fut bien évidemment de répondre aux objectifs de recherche préalablement établis. À cet égard, Merriam (2009) défend que l'analyse des données symbolise le processus qui conduira à la réponse de la question de recherche.

Par ailleurs, l'analyse de données qualitatives est loin d'être d'un processus linéaire. En fait, elle est plutôt considérée comme une démarche dynamique et récursive (Merriam, 2009). Suivant cette logique, le processus d'analyse s'est déclenché dès le début de la collecte de données. Il est vrai que cette simultanéité des étapes est préconisée en recherche qualitative (Gibbs, 2008). Ainsi, il a été possible d'évaluer les améliorations à apporter dans les entrevues suivantes en transcrivant les verbatim des entrevues effectuées. La retranscription des entrevues par le chercheur, bien que longue, est essentielle au processus d'analyse (Merriam, 2009). De cette façon, il est possible de saisir le cœur des témoignages recueillis. Toutefois, l'analyse est loin d'être terminée lorsque les entrevues sont complétées. Au contraire, l'analyse s'intensifie une fois la collecte finie (Merriam, 2009).

Essentiellement, les données ont été analysées à l'aide de plusieurs méthodes. Justement, l'utilisation d'une méthode mixte dans l'analyse des données est soutenue par Gibbs (2008). D'après ce dernier, l'emploi des méthodes inductives/déductives permet de soustraire des explications à partir de la théorie, tout en vérifiant si le contexte étudié s'y accorde. Chaque première lecture des verbatim s'est accompagnée d'une codification des passages divulguant des informations potentiellement intéressantes. Or, la codification des verbatim a été faite de manière inductive. Ensuite, la classification des codes s'est manœuvrée à partir d'une technique par construction par catégories. Selon Merriam (2009), les « catégories » peuvent être vues comme des thèmes, des découvertes ou des résultats. De telle façon que chacun des codes a été attribué à un thème découlant du cadre conceptuel. Ainsi, la deuxième partie de l'analyse s'est effectuée d'une manière plus déductive. La transition de l'induction à la déduction est fortement défendue par la logique du passage entre les découvertes et les résultats (Merriam, 2009).

L'assemblage des codes et des thèmes s'est vu facilité grâce à l'utilisation du logiciel libre RQDA. Les codes sont définis à partir de la définition de Saldana (2012) : « most often a word or short phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing and or evocative attribute for a portion of language based or visual data ». Finalement, le logiciel RQDA a été écarté du processus à la fin de la catégorisation. En réalisant un résumé des informations à l'aide des catégories, la quantité de données a, une fois de plus, été réduite. Somme toute, l'interprétation des résultats et les conclusions se sont faites à partir de ce sommaire.

#### **4.5 La structure et la rédaction des cas**

La classification des thèmes a fortement contribué à construction des cas. En vérité, construire une histoire est beaucoup plus commode lorsque les informations requises sont classées et faciles à trouver. Sans compter que l'utilisation de techniques menant à une forme de « storytelling » dans la rédaction des cas augmente l'expérience du lecteur (Stake, 2005). Tel que recommandé par Buchanan (2012), chaque cas s'amorce par une mise en contexte construite à partir d'une description de l'histoire dans laquelle on s'embarque.

La manière de bâtir les cas s'est faite dans le but de faciliter leur comparaison. Il est évident qu'il fallait d'abord décrire les entreprises en profondeur. Chacun des cas commence donc par un portrait des organisations dans le but de mettre en contexte le lecteur. Ensuite, il a été nécessaire de positionner les organisations à l'étude dans l'industrie de l'optique. Ainsi, le deuxième thème du cas concerne les réalités de l'industrie pour les entreprises. Finalement, le vif du sujet est entamé avec le segment final : la création de valeur dans le processus d'innovation. C'est dans cette section que le cadre conceptuel est mis en lien avec les témoignages des répondants.

L'écriture des cas s'est faite à partir d'une logique descriptive. En effet, cette méthode contribue à la richesse des événements communiqués et met l'accent sur le niveau d'implication de l'informateur dans le phénomène (Gibbs, 2008).

## **CHAPITRE 5 - CAS A : LABORATOIRES BLANCHARD**

---

### **5.1 Le portrait de l'entreprise :**

Il serait faux de penser que les lunettes, les lentilles cornéennes souples de masse ou la chirurgie au laser sont les seules solutions aux problèmes visuels. Les lentilles souples uniques et les lentilles P.A.G faites sur mesure sont des lentilles cornéennes qui ont la capacité d'offrir un confort et une qualité visuelle que certaines personnes ne trouveront jamais avec d'autres orthèses. Toutefois, les lentilles de spécialité sont des produits qui nécessitent un « temps de chaise » qui peut parfois dissuader certains professionnels de la vue. Résultat, le marché des lentilles cornéennes de spécialité est composé de professionnels hautement qualifiés qui ont tous un but commun : la satisfaction visuelle de leurs patients.

#### **5.1.1 L'histoire et le contexte**

C'est dans ce contexte que les laboratoires Blanchard ont vu le jour en 1975, dans la ville de Sherbrooke. Précisons qu'à cette époque les lentilles cornéennes souples de masse n'existaient pas encore. À vrai dire, les lentilles cornéennes étaient un mode de correction visuelle assez marginal. Gilles Castonguay et Pierre Blanchard, les deux fondateurs du laboratoire, n'étaient pourtant pas étrangers à ce type de technologie. En effet, le père de Pierre Blanchard figure parmi les premiers propriétaires de laboratoires de lentilles cornéennes au Canada. Enfin, peu après l'ouverture de Blanchard, les deux frères des fondateurs se joignirent à l'équipe en tant qu'associés. C'est ainsi que le début de la grande histoire de l'entreprise familiale commença.

En 1986, les associés se rendirent compte que le marché québécois ne reflétait pas la grandeur de leurs ambitions. Ils décidèrent alors d'ouvrir un bureau aux États-Unis, d'étendre leurs ventes partout au Canada et de considérer le marché outre-mer. Avec

leurs innovations, ils réussirent à pénétrer les marchés et se tailler une place de choix dans l'industrie.

Dans les quarante dernières années, Blanchard a su développer une expertise qui leur vaut aujourd'hui une renommée internationale. Il n'y a pas de doute, ce laboratoire est aujourd'hui une référence en matière de lentilles de spécialité chez les détaillants de l'optique.

Ce succès peut notamment être évalué en fonction des parts de marché qu'ils détiennent en Amérique du Nord. Selon le président, le marché nord-américain de lentilles de spécialité serait estimé à environ 75 millions de dollars. Approximativement 50 petits laboratoires se partageraient le marché, et Blanchard détiendrait à peu près 70% de celui-ci.

### **5.1.2 Des produits de niche**

Chez Blanchard, on s'entend sur le déclin de la lentille de spécialité en Amérique du Nord. Effectivement, la perception des optométristes vis-à-vis de l'ajustement de ce type de produit est difficile à changer. Il est vrai que la lentille de spécialité demande une attention particulière de celui qui la vend. Contrairement à la vente de lunettes, il est difficile d'improviser l'ajustement de cette lentille, voire impossible. Elle nécessite l'expertise d'un professionnel de la vue qui démontre un certain intérêt pour cette technologie. Assurément, l'optométriste ou l'opticien d'ordonnance qui vend une lentille de spécialité doit avoir été formé et doit accorder un peu plus de temps au patient devant lui. Ce qui rend ce produit si spécial, c'est le résultat visuel. À la différence des lentilles cornéennes souples jetables, les lentilles de spécialité ont la capacité de changer complètement la vie des patients.

*« Il y a des personnes à qui on peut corriger la vision, mais pas parfaitement. Il faut que les gens acceptent ça. C'est dans la façon de leur présenter et leur parler. Mais tu sais, quand tu améliores la vision de quelqu'un de 80%, c'est déjà très bien. Et c'est la satisfaction de faire voir les gens. Comme notre nouvelle lentille Onefit qu'on a sortie (...) Tu as des gens qui ne pouvaient plus conduire à cause de leur vision trop faible...et on a réussi à les faire voir. Ils peuvent reprendre leur permis, reprendre leurs activités. Ça, c'est très motivant ». -Représentant-associé*

Effectivement, leurs lentilles cornéennes s'adressent aux patients atteints de certaines difficultés visuelles. Autrement dit, ce sont des lentilles fabriquées sur mesure pour améliorer la vision de ceux touchés par les kératocônes, les greffes de cornées, les accidents de travail, etc.

### **5.1.3 Manufacturier, Design, Partenaire**

Le positionnement de Blanchard s'aligne précisément avec leurs activités : Manufacturier, Design, Partenaire.

Le premier étage du bureau de Sherbrooke sert de laboratoire-manufacture. Chaque jour, ils convertissent des centaines, voire des milliers, de morceaux de plastiques en toutes petites lentilles cornéennes de très grande qualité. Bien entendu, les méthodes de fabrication ont complètement changé depuis l'ouverture de l'entreprise. Au départ, les techniciens fabriquaient les lentilles à la main. « C'était l'âge des cavernes », comme dirait l'un des associés. Aujourd'hui, la technologie permet une fabrication plus rapide, automatisée et performante. Néanmoins, le processus de manufacture est loin d'être simple. Chaque étape de la fabrication est suivie de près par un *système qualité*. Ce système assure Blanchard d'être approuvé par Santé Canada et par la FDA (*Food and Drug Administration*) aux États-Unis. Autrement dit, si ces organismes n'approuvent pas leur *système qualité*, Blanchard perd son droit de vendre ses produits.

*« Donc je ne peux pas prendre des passe-droits sur la gestion des plaintes et la traçabilité de mes matériaux. Ce sont des choses qui sont hyper importantes et pour lesquelles on est audités ». -Directrice du marketing*

De plus, les laboratoires Blanchard ne fabriquent pas seulement ses lentilles ; ils détiennent le design de certains produits dont ils sont les inventeurs. Chaque design satisfait un besoin et permet de mettre au point les grandes lignes du produit. Par exemple, pour combler les besoins des presbytes ils ont inventé la lentille multifocale *Reclaim*. Puis, afin de répondre aux besoins des patients Post-Lasik, ils ont mis sur pied la *RSS*. Enfin, la *Onefit* a permis de simplifier le processus d'ajustement tout en procurant un taux d'oxygénation élevé aux yeux.

*« Malgré le sur-mesure, c'est du prêt-à-porter, si on veut. Tu peux acheter un habit Hugo Boss, mais il faut ajuster les manches. Mais tu as quand même la coupe, les grandes lignes. Alors nous, c'est un peu ça qu'on essaie de faire : développer des produits avec des grandes lignes, mais qu'on va quand même pouvoir ajuster pour que le patient soit bien ajusté ». - Président*

Finalement, la notion de partenariat est fondamentale pour ce laboratoire. La complexité des lentilles de spécialité nécessite que Blanchard offre un service de consultation aux professionnels de la vue. Ainsi, la formation de ces professionnels devient essentielle à la réussite de l'entreprise. Les laboratoires Blanchard se font partenaires de toutes les cliniques offrant leurs produits. De cette façon, ils se rendent disponibles pour la formation des nouveaux produits, pour le processus d'ajustement et pour les cas problèmes. Autrement dit, chaque client est suivi attentivement par Blanchard à travers le processus de vente pour assurer le succès de chacun des ajustements de leurs lentilles.



#### **5.1.4 Une clientèle partenaire**

En effet, si Blanchard se dresse comme partenaire vis-à-vis de ses clients, il n'en attend pas moins en retour. L'étroite relation que le laboratoire entretient avec les professionnels de la vue lui permet d'ajuster son offre en fonction des commentaires transmis par ces derniers. En raison de l'atmosphère familiale qui s'est transmise dans les cliniques, Blanchard a acquis une sympathique réputation auprès des professionnels du milieu. Au Québec, cette collaboration confère une importante notoriété au laboratoire sur le marché de l'optique.

Dans le but d'inscrire le nom de Blanchard sur les lèvres des spécialistes de la vue, ils se sont également taillé une place dans les milieux d'apprentissages québécois. Il faut préciser que les caractéristiques des lentilles spécialisées sont encore enseignées à l'école des opticiens et des optométristes. De ce fait, avant même qu'un docteur en optométrie détienne son titre, un associé de l'entreprise aura eu la chance de lui enseigner les rudiments de la lentille de spécialité. Ce partenariat avec les écoles est indispensable afin que les professionnels aient la capacité et le désir de vendre les lentilles Blanchard à leurs patients.

#### **5.1.5 Une entreprise familiale**

Il n'y a pas si longtemps, la compagnie était partagée entre quatre actionnaires : le président et son frère Pierre Blanchard; le représentant des ventes et son frère Gilles Castonguay. En janvier dernier, Pierre Blanchard prit sa retraite après quarante ans de pratique.

Dès le départ, Blanchard s'est formé sous une bannière familiale et ne s'en ai jamais détaché. D'un côté, la fille du président est maintenant rendue directrice des ventes et de la qualité. De l'autre, la fille de Gilles Castonguay suit les traces de son père dans la

manufacture et la consultation. Si ce n'est pas la cousine de la fesse gauche, c'est le fils d'un tel qui s'est trouvé un emploi d'été chez Blanchard et qui n'est finalement jamais parti. Finalement, c'est peut-être cette atmosphère familiale qui justifie le faible taux de roulement des employés. Sur 35 employés, le président et le représentant-associé affirment qu'il y a au-dessus de 25 personnes qui ont plus de 20 ans de séniorité.

### **5.1.6 Une réputation bâtie sur les valeurs**

Mais que serait une entreprise sans ses employés. Les laboratoires Blanchard comprennent l'importance du rôle que leurs collègues jouent dans leur succès. Plusieurs valeurs dictent leur code de conduite et dessinent l'essence de l'entreprise.

D'abord, elle est fidèle envers ses employés. La petitesse de l'entreprise a réussi à créer une grande proximité entre les gens qui y travaillent. Résultat, le côté humain est priorisé sur les objectifs de production. Les objectifs n'en sont toutefois pas moins importants. Simplement, les mises à pied lors des mauvais mois ne sont pas considérées comme des solutions viables. En coupant sur les coûts, ils couperaient également sur la plus importante des ressources : la connaissance.

*« Ils (les employés) sont tellement connaisseurs. Tu sais, en 30 ans, ils sont comme moi. Ils sont partis de loin, et on sait on est rendus où aujourd'hui et pourquoi. C'est vraiment une grosse force pour nous, nos employés. On investit beaucoup dans le capital humain ». -Représentant-associé*

Et c'est probablement pourquoi le taux de rétention des employés de Blanchard est si élevé. Mais il n'y a pas seulement les employés avec qui l'entreprise a développé des liens étroits. Les fournisseurs et les clients sont aussi des entités avec lesquelles ils entretiennent une relation de fidélité et de confiance. La réputation de Blanchard s'est donc bâtie autour de ces valeurs qu'ils chérissent.

*« Je te dirais que la plus grande valeur qu'on a ici, c'est le respect. Le respect des gens avec qui on va travailler, de proche ou de loin. Alors que ce soit avec nos employés, nos fournisseurs, nos clients, nos patients. À travers tout ça, c'est le respect dans la mission de la compagnie. Ça veut dire qu'on veut avoir des bons produits, mais on va tout faire ça dans le respect. Alors il n'y a pas personne qui va dire de gros mots à personne. On va traiter les gens avec dignité. Et pour moi, c'est ce qu'il y a de plus important. En tant que président de la compagnie, j'ai le goût de me coucher le soir, et je veux dormir. Je ne veux pas penser que : "bon ça n'a pas de bon sens traiter le monde comme ça." Non, alors je te dirais que la plus grande valeur, c'est le respect ». – Président*

#### **4.1.7 Le contexte organisationnel**

L'entreprise située à Sherbrooke est difficilement identifiable vue de la rue; il faut connaître l'adresse pour savoir que c'est une entreprise de lentilles cornéennes. À l'intérieur, le bureau est divisé de sorte que la manufacture soit au rez-de-chaussée et l'administration au deuxième étage. Les espaces de travail sont un peu entassés, mais tout le monde y trouve sa place. Cette organisation plutôt compacte ne fait pas de véritable division entre les postes : les associés n'ont pas de bureaux privés. En résumé, il y a de fortes chances que le président entre en contact avec l'ensemble des employés dans la même journée. C'est cette proximité physique et organisationnelle de l'autorité qui favorise la rapidité des prises de décisions.

*« La communication est directe. La prise de décision est hyper rapide à cause de cette proximité-là. On prend le temps de s'asseoir aux mois, aux quatre mois pour faire nos bilans. Surtout au niveau de la qualité, parce que ça nous est exigé de faire des relevés de direction. Mais sinon on peut décider d'investir une grosse somme d'argent dans une nouvelle machine sur le coin d'un cadre de porte. Je trouve qu'on a une flexibilité énorme de par la petitesse de l'entreprise ».*

*-Directrice du marketing*

D'une part, cette proximité décisionnelle permet aux employés d'être rapidement à l'affût des changements dans l'entreprise. De l'autre, les décisions peuvent être assez rapides pour réagir aux grands changements de l'environnement. Malgré l'évidence de la flexibilité de l'entreprise, chaque associé a tout de même un poste à respecter. Selon le représentant-associé, c'est ce qui assure une certaine partie de leur succès :

*« Tout le monde se mêle de ses affaires. Parce qu'il était un temps au début de la compagnie où tout le monde disait un mot sur tout, et ça ne fonctionnait pas. Ça a commencé à bien aller quand chacun a commencé à s'occuper de la tâche qui lui a été désignée ». -Représentant-associé*

Le président, la directrice du marketing et le représentant-associé sont les trois intervenants qui ont été rencontrés chez Blanchard. Le *tableau 5.1* résume leurs responsabilités au sein de l'organisation.

TABLEAU 5.1 : INTERVENANTS RENCONTRÉS CHEZ BLANCHARD

Fonction :	Responsabilités
<i>Président</i>	Attribue les bonnes ressources aux bons endroits pour s'assurer d'atteindre les objectifs établis. S'occupe également de la recherche et développement de produits.
<i>Directrice du marketing</i>	Porte plusieurs chapeaux et est considérée comme la « relève » de l'entreprise. Elle se partage entre le marketing, la consultation, la gestion des systèmes qualité et le contenu du site Internet.

<i>Représentant et associé</i>	Entretien et développe les relations/formations avec la clientèle du Québec et des maritimes. Enseigne à l'école d'optométrie de l'UdeM.
--------------------------------	--

La gestion des innovations se partage ici entre les trois intervenants. De plus, ceux-ci détiennent un certain pouvoir au niveau de la sphère managériale. Cette particularité leur attribue donc un rôle intéressant à explorer dans le contexte de cette recherche.

## **5.2 Les réalités de l'industrie**

En plus d'être une entreprise de niche, Blanchard évolue également dans un contexte unique. Certains changements dans l'industrie ont contraint le laboratoire à s'adapter à une nouvelle réalité. Ainsi, le segment des lentilles cornéennes présente des particularités spécifiques auxquelles Blanchard doit s'adapter afin continuer ses activités.

### **5.2.1 Les normes et règlements**

Le système qualité n'est pas à négliger chez Blanchard. Puisqu'ils sont manufacturiers, ils doivent se prêter aux règles s'y rattachant. Néanmoins, les règles ont changé depuis l'ouverture de l'entreprise. Il y a trois ans, ils ont dû investir une importante somme d'argent sur la restructuration de leur système qualité : la FDA et Santé Canada n'étaient pas satisfaits. C'est probablement un manque de recul vis-à-vis des changements législatifs qui a causé l'insatisfaction des organismes.

*« Peut-être qu'on n'a pas tout à fait assez investi au niveau du système qualité, au niveau des documents à maintenir au niveau de la FDA. Ils sont arrivés une fois: "oups, on est plus ou moins satisfaits de ça." Ça nous a coûté pas mal de sous pour nous rattraper. Ça aurait coûté moins cher investir 40 000\$ ou 50 000\$ par année dans une personne qui aurait été là et aurait fait une meilleure job que l'argent*

*que ça nous a coûté pour faire venir tous les consultants pour nous sortir du pétrin ». -Président*

Du moins, les pendules ont été remises à l'heure. Il semble toutefois important de spécifier que la qualité de leurs produits n'a jamais été mise en question. C'est plutôt la traçabilité des informations de production qui devait être restructurée.

Ce système qualité est perçu comme un « mal nécessaire » chez Blanchard. Au niveau de la manufacture, il restreint la manière de fabriquer les verres de contact. Du côté de l'administration, il règlemente les procédures. Alors que la compagnie préférait les rencontres informelles lors du déploiement des nouveaux produits, elle est maintenant dans l'obligation de tenir des réunions formelles. Ainsi, ils doivent tenir un registre des réunions, des thèmes discutés, des personnes présentes et plus encore. Tout compte fait, ces nouvelles procédures ont énormément structuré les méthodes de l'entreprise.

### **5.2.2 Le retour de la lentille sclérale**

La marque de lentille sclérale *Onefit* a été lancée au début de l'année 2013. Non seulement la lentille était capable de corriger la vision des patients aux cornées irrégulières, mais elle avait aussi le potentiel de plaire aux yeux normaux. En formant une voûte de larmes sur la cornée, même les yeux les plus secs auraient la possibilité de passer aux lentilles cornéennes. Pour la première fois dans l'histoire de Blanchard, un de ses produits avait la capacité de se transformer en produit de masse.

*« Les gens se disaient : "Les lentilles sclérales, ça a commencé comme ça il y a 50 ans, comment ça ce fait qu'on revient à ça?" Moi-même j'ai essayé des lentilles sclérales et je me suis dit : "Eh bien, c'est vrai que c'est confortable." J'ai eu une grande confiance que ce type de lentille là allait répondre à une grande demande. Effectivement, aujourd'hui c'est peut-être 35-40% de notre production ».*

*-Président*

Rien n'a été inventé avec la lentille sclérale. En réalité, c'était le type de lentille vendu au tout début; avant les lentilles perméables au gaz (P.A.G), avant les lentilles souples. Autrefois, cette lentille était portée pour son grand confort et offrait une alternative intéressante aux lunettes. Simplement, l'apport en oxygène de cette dernière était si faible que cela pouvait nuire à la santé de l'œil. Pourtant, Blanchard a remis le sujet de la lentille sclérale sur la table il y a 7 ans. En reconnaissant le confort exceptionnel de cette lentille, l'entreprise s'est assurée d'être préparée pour l'arrivée d'une technologie qui ne ferait aucun compromis sur l'apport en oxygène.

### **5.2.3 L'impact du commerce électronique**

Incontestablement, les ventes de lentilles cornéennes jetables sur le web ont fait du mal aux détaillants. Non seulement le commerce digital a l'avantage d'offrir des prix avantageux, mais il augmente l'accessibilité des lentilles aux patients. Suffit qu'un client manque de temps pour que le détaillant perde sa vente au profit d'Internet.

À la différence des détaillants, la vente d'orthèses visuelles sur Internet est maintenant devenue un argument de vente pour Blanchard. À vrai dire, les lentilles de spécialité peuvent difficilement se retrouver en vente libre sur Internet. La complexité des mesures de commande explique en partie ce phénomène. Par conséquent, l'augmentation de la vente de lentilles spécialisées chez les détaillants diminuerait la perte des patients achetant sur Internet.

*« Ça sera toujours notre argument en tant que firme spécialisée de dire : "Arrête de prescrire les produits qui se vendent sur Internet, parce que c'est sûr que tu vas les perdre" Donc c'est un argument de plus pour nous de dire au client : "Mais spécialisez-vous, faites du sur-mesure, allez chercher les produits de niches et vous allez garder vos clients à vie." Donc on est un peu entre l'arbre et l'écorce ».*

*-Directrice du marketing*

#### **5.2.4 La consolidation du marché**

La consolidation de l'industrie de l'optique est de plus en plus imposante. Ce qui fait craindre les petits fournisseurs comme Blanchard, c'est les associations commerciales entre les regroupements d'achats et les laboratoires. Il n'est pas rare de voir un gros fournisseur acheter un détaillant, pour ensuite lui imposer certaines ententes d'exclusivités. Heureusement, peu de laboratoires de lentilles cornéennes détiennent l'expertise de Blanchard. En revanche, leur situation financière ne leur permet pas (actuellement) d'acheter plusieurs centaines de bureaux à travers l'Amérique du Nord pour embarquer dans la vague. Cette situation les place alors dans une position de manufacture potentiellement achetable. À cet effet, le président précise qu'il vit un certain intérêt des multinationales pour son expertise. Les avancées de Blanchard sur la lentille sclérale pourraient venir gruger certaines parts de marché des gros fournisseurs.

*« Je pense qu'on est probablement au début d'une période qui est assez excitante. Il y a des nouveaux types de produits qui s'en viennent sur le marché. Des produits qui peuvent changer, bousculer un peu l'ordre déjà établi. Je parle principalement des lentilles sclérales. Je vis beaucoup d'intérêt de la part des multinationales (...) Rarement on a vu un produit bousculer les multinationales. On dirait qu'ils commencent à regarder par-dessus leur épaule et faire : "oui ça pourrait peut-être nous enlever 2-3 parts de marché." Ce n'est pas énorme, mais 2-3 parts de marché dans un marché qui est extrêmement compétitif, il n'y a personne qui veut perdre ça ». –Président*

#### **5.2.5 L'exploration des marchés internationaux**

Il est vrai que Blanchard a pris de l'expansion dans les dernières années. Outre le marché des États-Unis et du Canada, ses ambitions l'ont poussé à aller voir plus loin. Ainsi donc, l'entreprise a réussi à se bâtir un réseau de distribution mondial : les



laboratoires Blanchard exportent maintenant leurs produits en Europe, en Amérique du Sud, en Asie et en Océanie. Pour le président de l'entreprise, cette expansion était aussi une manière de survivre dans un marché devenu agressivement concurrentiel.

Il n'y a pas si longtemps, Blanchard agissait comme une manufacture traditionnelle envers ses clients étrangers. Évidemment, ce modèle d'affaires pouvait parfois demander des frais d'exportation importants. Cependant, certaines avancées technologiques sont venues bouleverser leur manière de faire : l'arrivée d'un logiciel pour crypter leurs designs. Chacun des laboratoires à l'international est maintenant capable de fabriquer les lentilles Blanchard sur place. En évitant les coûts d'exportations, les lentilles sont maintenant vendues à un prix beaucoup plus raisonnable.

Ils ont également été capables de pénétrer des marchés qui avaient des douanes beaucoup plus prohibitives. Autrefois, ils n'arrivaient pas à vendre dans les pays sous-développés puisque les taxes d'importations augmentaient de façon draconienne le prix des lentilles. En vendant leurs designs à travers le programme informatique, ces pays sont maintenant capables de produire les lentilles à moindre coût.

### **5.3 La création de valeur dans le processus d'innovation**

Plusieurs activités sont poursuivies par Blanchard pour innover. Certaines de ces activités créent de la valeur pour l'entreprise, d'autres moins.

#### **5.3.1 La génération d'idées intraorganisationnelles**

La création de Blanchard en tant qu'entreprise familiale a influencé la culture qu'elle diffuse aujourd'hui. Pour ceux y travaillant, la communication est loin d'être un problème. Que ce soit pour discuter des nouvelles de l'heure ou d'une consultation, les

intervenants affirment que la facilité des communications est appréciée de tous. Le simple fait d'entrer en contact quotidiennement avec le président fait tomber les barrières entre les employés et les têtes dirigeantes. Sans compter que la résolution de problèmes dans l'organisation se voit simplifiée par cette proximité physique et intellectuelle.

*« Si le président ne descend pas 20 fois dans le laboratoire pour regarder comment la coupe de son nouveau design se fait, il ne descend pas une seule fois. Et quand ce n'est pas lui qui est en bas, c'est un technicien qui vient en haut et qui demande : "Mais qu'est-ce que tu voulais dire par tel chiffre?" ».*

*-Directrice du marketing*

L'échange coutumier entre les employés laisse la porte ouverte aux nouvelles idées. En effet, les participants sont tous d'accord sur le fait que chacun est libre de communiquer ses pensées. Dû à la petite taille de l'entreprise, il arrive régulièrement que le personnel touche à une variété d'activités. La diversification des tâches accorde à la directrice du marketing une certaine flexibilité dans l'exécution de son travail. Par contre, cette souplesse a le désavantage d'entraîner la déstructuration de ses activités. Celle-ci accumule donc une multitude de choses à faire et ne sait plus où donner de la tête.

À cet égard, la création d'idées s'effectue plutôt au niveau de la direction générale. Les idées proviennent souvent du président puisque celui-ci dispose d'une personnalité créative et audacieuse, tout en détenant le pouvoir décisionnel. Pourtant, ces traits de caractère sont loin de rejoindre tous ceux possédant un pouvoir décisionnel dans l'entreprise.

À vrai dire, c'est ceux qui ont une motivation financière liée aux innovations, le président et le représentant-associé, chez qui la création d'idées est la plus forte. De son côté, le président affiche une position proactive vis-à-vis des nouvelles idées. Son regard vers le futur lui permet de mettre sur pied les projets susceptibles de faire croître l'entreprise. Pour ce faire, il mélange son expertise en verre de contact et son talent pour l'exploration des marchés. Ainsi, son penchant pour les voyages et son statut lui donne la liberté de partir à la recherche de nouvelles opportunités à l'extérieur.

*« Je voyage beaucoup, je vois ce qui se passe et je vais dans les conventions. Ceux qui sont sur le podium, les gurus du verre de contact; c'est quoi qu'ils recherchent? À quoi ils s'attendent d'une lentille de contact? Moi je reviens ici, et avec l'expertise qu'on a accumulée on se dit : "bon il faudrait faire un verre qui remplit telles et telles conditions." Et là on part, on met ça en branle. Étant une petite compagnie, c'est facile pour moi d'aller dans le laboratoire, couper une lentille et d'en faire 2-3 types différents dans la même journée ». -Président*

La plupart du temps, les nouvelles idées surgissent en réactivité à une situation. En effet, beaucoup d'idées ont vu le jour à la suite de l'évolution du marché de l'optique. Lorsque certaines compagnies de lentilles cornéennes ont commencé à envoyer des représentants sur la route, le représentant-associé en a fait de même; lorsque la FDA a signifié son insatisfaction pour leur système qualité, le président a alloué les ressources pour restructurer ce dernier; lorsque la concurrence s'est faite plus agressive, le représentant-associé a modifié sa méthode de vente.

*« On a été la première compagnie à signer avec Iris en 1986-87. Ce n'était même pas Francis Jean qui l'avait, c'était Michel Laliberté et deux-trois personnes. Quand Francis Jean est arrivé, on avait beaucoup de compétition. Dans ce temps-là, il y avait d'autres laboratoires comme nous. La créativité, on l'a eue à ce moment-là, parce qu'ils ont accepté que les gens nous payent avec Mastercard.*

*On passait par la centrale. Il y avait un week-end Iris et les compagnies étaient toutes installées dans une salle. Quand les gens venaient acheter les produits à mon kiosque, moi je leur vendais une banque en argent. Je ne vendais pas un produit spécifique, je leur vendais une banque : "ça coûte 4000\$, mais tu as le meilleur prix possible dans tous les produits que tu vas acheter chez nous. Et si tu achètes ça, je te donne le parapluie écrit Blanchard dessus." J'ai vendu pour 160 000\$ de lentilles cette journée-là. Des lentilles payées d'avance; pas faites. Et on marche encore là-dessus. Ça ne fait pas loin de 20 ans qu'on fait ça ».*

*- Représentant-associé*

L'adaptation du représentant-associé face aux changements de l'industrie s'est trouvée efficace à ce moment-là. Seulement, le marché n'est plus le même qu'à l'époque où cette promotion a été mise en place. Si aucun changement n'a été apporté du côté de l'entreprise, c'est que le marché n'a peut-être pas évolué significativement de ce côté-là. N'ayant aucune situation à laquelle réagir, le représentant-associé fonctionne toujours avec ses « bonnes vieilles » méthodes de vente. Du moins, les laboratoires Blanchard ont la flexibilité et la réactivité requise pour une adaptation rapide aux transformations de l'industrie.

### **5.3.2 La génération d'idées interorganisationnelles**

La vente de lentilles, telle qu'effectuée par le représentant-associé, change de forme lorsque l'entreprise arrive sur les marchés étrangers. Alors que ce dernier s'occupe principalement de l'industrie québécoise, c'est le président qui prend le relais en terre externe. Chez Blanchard, c'est comme ça qu'ils fonctionnent : chaque associé travaille dans le domaine qui l'intéresse.

Le président a créé le laboratoire aux États-Unis sur le même modèle que celui de Sherbrooke. La majeure différence entre les deux bureaux se trouve au niveau de

l'offre. Le président s'est assuré de couvrir les besoins du marché américain, sans mettre en péril son entreprise.

*« Parce qu'à la rigueur, c'est un peu moi qui vais déterminer la marmite, où est-ce qu'on va aller, la recette qu'on va....c'est telle direction qu'on prend. Parce qu'on a souvent plusieurs avenues : on pourrait aller aux États-Unis avec des lentilles souples. Mais je sais qu'on va se buter à une grosse montagne. Alors, pourquoi ne pas prendre un chemin qui est un petit plus facile pour atteindre un certain objectif de vente? ». - Président*

Malgré la distance, la communication entre les deux bureaux demeure fréquente. Le président est continuellement en contact avec le directeur de production et le directeur des ventes aux États-Unis. Pour lui, le rôle de président prend son importance dans l'interaction qu'il entretient avec tout le monde sur une base quotidienne. Évidemment, il n'est pas le seul à entrer en contact avec le bureau américain. La directrice du marketing mène également des échanges téléphoniques réguliers avec ses collègues du bureau voisin.

Dans un autre ordre d'idées, le bureau des États-Unis n'est pas moins important aux yeux du président. Ayant tendance à écouter les idées de ses employés au Québec, il tend également l'oreille à ses employés américains.

*« Il y a une fille qui travaille dans mon bureau aux États-Unis, qui s'occupe du secrétariat. Elle me donne beaucoup d'idées de comment améliorer notre système de prise de commande pour accélérer les choses, pour m'assurer qu'il y a le moins de fautes possible. Alors je prends d'emblée ses idées pour améliorer le système. Malgré que ce n'est pas moi, elle connaît le système beaucoup mieux que moi. Mais je vais autoriser les fonds. Je vais allouer les ressources pour que ça arrive. Alors si elle me dit : " si on fait telle affaire, il va y avoir moins d'erreurs ici, on*

*sauverait du temps. Il faudrait peut-être changer la programmation." J'appelle le programmeur, ça va coûter 5000\$. OK, parfait on va le faire ». - Président*

Pour le président, une idée est toujours plus facile à évaluer si les résultats sont quantifiables; c'est sa façon de faire face au risque. Somme toute, le président fait confiance à son personnel et à leur expérience; il est de nature à octroyer une certaine liberté aux employés qui désirent tester des idées. De ce fait, si un employé de la manufacture trouve un nouveau tissu de polissage, le président et sa directrice du marketing laisseront ce dernier vérifier s'il détient une bonne méthode de polissage ou non.

### **5.3.3 La génération d'idées extraorganisationnelles**

Bien que certaines idées puissent être créées à l'interne, la force de l'entreprise se trouve dans les relations qu'elle développe avec ses partenaires. Ces relations privilégiées lui permettent d'être au premier plan lorsque le marché se transforme.

L'exemple de la lentille sclérale illustre parfaitement la collaboration entre le fournisseur et le laboratoire. Il est vrai que l'entreprise dépend des avancées technologiques face aux matériaux de ses fournisseurs. Cependant, en transmettant les besoins du marché aux fournisseurs de plastiques, ces derniers peuvent diriger leur offre en fonction de la demande. Or, Blanchard profite de ce partenariat en étant le premier informé lors de la sortie de nouveaux matériaux.

*« On savait qu'il y avait un besoin de confort et de bonne vision chez les yeux normaux. Et maintenant, on avait le matériel pour le faire. On s'est dit : " Ça y est, on se relance dans la lentille sclérale " Parce qu'on sait qu'il y a un besoin pour ça. Donc ça nous est venu beaucoup par le développement de technologie de nos fournisseurs; de nos fournisseurs de boutons de plastiques. Quand ils nous ont dit :*

*" OK maintenant j'ai un plastique à 150 DK ", on a fait : " Ah! OK, c'est intéressant. Je peux aller faire une lentille qui va couvrir jusqu'au limbe, mais trop couper d'oxygène. " ». –Directrice du marketing*

C'est avec le président que les fournisseurs négocient puisque ce dernier connaît les besoins du marché. Outre la relation avec ses fournisseurs, le président est à la recherche de bonnes idées à l'extérieur des murs de son entreprise. Lorsque celui-ci part en voyage à la recherche de partenaires, il sait définitivement où chercher.

*« Il y a des innovations qu'on a...on s'est associé avec d'autres personnes. Alors souvent, il y a des gens qui ont des bonnes idées, mais qui ont de la misère à les mettre en marché ou de finaliser leur projet. Alors, on s'est associés à l'occasion avec des gens comme ça. Il y a plusieurs années, il y avait une compagnie en Angleterre qui avait développé une pièce d'outillage en particulier qui nous permettait de faire des lentilles asphériques de grande qualité. Nous on s'est associés avec cette compagnie-là, mais on a appliqué leur procédé à un autre genre de produit qui était plus spécifique à notre industrie. Alors, c'est ce qui nous a permis de rayonner aux États-Unis et un peu à travers le monde. C'est toujours un peu ça. On regarde ce qui peut se faire ailleurs ». - Président*

Même en ayant des offres innovantes de première qualité, l'adoption d'un nouveau produit peut être problématique. L'écoute de son environnement devient donc primordiale afin de s'assurer que les consommateurs soient prêts. Effectivement, il est arrivé que les associés commercialisent un bon produit au mauvais moment. Le représentant-associé se rappelle de la sortie de leur lentille multifocale : une lentille qui a été mal accueillie par le public. La lentille était trop avant-gardiste, la clientèle avait de la difficulté à croire en son efficacité.

Pour éviter que cette situation ne se reproduise, le représentant-associé s'est penché davantage sur ce qu'il enseignait aux futurs optométristes à l'Université. À ce moment-

là, Blanchard avait déjà un partenariat avec l'Université de Montréal. Donc, en ajustant son enseignement, ses futurs clients-prescripteurs allaient être éduqués adéquatement sur l'avenue des nouvelles lentilles de Blanchard.

*« C'est à partir de ce moment-là que Blanchard a décollé. Parce que les jeunes entendaient parler de nous pendant leur formation. Parce que la lentille Onefit, étant donné que l'Université de Montréal a collaboré à l'invention de cette lentille-là, maintenant c'est dans le cours. Donc ils n'ont pas le choix. Tout le monde a une formation Onefit depuis cinq ans. Quand ils sortent de l'école, ils savent quoi faire avec ça ». -Représentant-associé*

Les intervenants sont d'avis que le rôle des écoles et des professionnels de la vue dans le perfectionnement des lentilles Blanchard n'est pas à négliger. C'est grâce à leurs commentaires et à la participation de ces derniers que les lentilles Blanchard s'améliorent continuellement. L'implication des partenaires dans le quotidien des activités de l'entreprise joue un rôle primaire dans la croissance de l'entreprise. D'où l'importance de conserver une bonne relation avec tous ses partenaires.

#### **5.3.4 La sélection des idées**

En règle générale, la sélection des idées relève de l'équipe de management. Ainsi, les pouvoirs du président, du représentant-associé et de la directrice du marketing sont divisés en fonction des domaines dans lesquels ils ont choisi d'œuvrer. Donc, la directrice du marketing, qui s'occupe aussi du système qualité, a une marge de manœuvre sur les décisions liées à ses expertises. De plus, puisqu'elle est considérée comme la relève du président, l'entreprise lui accorde graduellement un pouvoir décisionnel.

*« Si un moment donné il va falloir acheter un ordinateur digital pour avoir des résultats plus précis au niveau des températures de stérilisation, c'est pas mal*



*mon "call" qui va dire où est- ce qu'on signe; combien ça coûte? ». -Directrice du marketing*

D'ailleurs, plusieurs critères sont considérés lors de la sélection d'une idée. D'abord, le talent et l'expérience du président et de Gilles Castonguay font que leurs idées sont préférées. C'est que leurs décisions ont mené l'entreprise à devenir le plus gros laboratoire de lentilles spécialisées au Canada. Mais sur quoi basent-ils leurs décisions

*« Pas beaucoup d'études officielles c'est plus au "feeling". Et on a la chance d'avoir ces deux dirigeants-là qui ont eu des bons "feelings" à travers le temps. Ils n'ont pas juste fait des coups majestueux, mais en général, ils voient bien le marché. Mais on n'est pas le genre d'entreprise qui va faire : "Bon, j'ai besoin d'une étude de marketing; d'une étude de marché; est-ce qu'on a un réel besoin de lentilles sclérales selon les optométristes du Québec? " Jamais on ne fait ça ».*

*-Directrice du marketing*

Par contre, c'est le président qui fait le choix des grandes lignes directrices de Blanchard. Dans l'ensemble, ses critères de sélection se résument en deux questions : «est-ce que l'idée répond à un besoin » et «est-ce que Blanchard dispose de la machinerie pour réaliser l'idée ». Évidemment, il s'assure que la compagnie dispose des ressources nécessaires pour financer l'idée. Mais avant tout, il faut que l'idée colle à la philosophie du patron : la concentration des activités autour du créneau des lentilles spécialisées.

*« Il ne faut pas non plus tirer dans toutes les directions, je pense que c'est primordial. En tout cas, pour la business à nous, ce n'est de ne pas tirer dans toutes les directions. J'ai vu des laboratoires qui prennent la distribution de 56 000 gugusses autour de l'optique : des petites chaînes pour les lunettes. Là, ton vendeur arrive, et ne sait plus quoi vendre. Et dans ton catalogue de prix, il y a 65 pages. L'optométriste ne commencera pas à regarder les 65 pages : "Ah, je*

*pourrais avoir des petites chaînes et..." Non. Nous on se concentre sur des choses ».* - Président

Bien que la plupart des décisions financières demandent l'autorisation du président, la rapidité de décision ne s'en voit pas ralentie. Puisque ce dernier travaille souvent au bureau de Sherbrooke, la communication avec celui-ci demeure directe et rapide. Les idées plus importantes sont mises à l'ordre du jour dans les rencontres du personnel de gestion. Justement, la directrice du marketing dévoile les circonstances dans lesquelles une idée pourrait être adoptée, ou simplement rejetée.

*« Quand c'est des idées qui sont assez importantes, elles vont venir à mon oreille. Ça parle pas mal : « est-ce qu'on utilise une nouvelle technologie pour bloquer nos lentilles? » Je l'ai déjà mis dans notre management meeting; on en parle, on évalue. Si on décide qu'on n'est pas prêts à prendre la décision, on se redonne rendez-vous pour en parler dans trois mois. On en parle dans nos rendez-vous semestriels finalement. Ça, c'est de manière plus officielle. Mais ce n'est pas toujours de manière officielle ici chez Blanchard. Donc je dirais que ça reste dans nos têtes ou sur un coin de bureau sur un post-it. Un moment donné, quand les opportunités ou les étoiles s'enlignent, bah ça revient. C'est très informel ».* - Directrice du marketing

Le dévoilement des idées à discuter lors de ces réunions demeure la responsabilité de chacun des gestionnaires. Toutefois, lorsqu'une idée est apportée dans une rencontre formelle, il y a de bonnes chances que les participants en aient tous déjà entendu parler.

Pour le président, certaines décisions sont plus faciles à prendre que d'autres. Dans le cas où il s'agit de tester une idée reliée aux lentilles, celui-ci descend dans le laboratoire et évalue la faisabilité de l'idée sur place. Dans le cas où une idée serait

chiffrée en termes de gains ou d'économies, la décision est plus facile à prendre. En revanche, lorsqu'une idée demande un investissement majeur dont les retombées sont plus difficiles à évaluer, la décision risque d'être plus longue et plus difficile à prendre.

*« C'est plus compliqué quand c'est un peu plus flou : " Il faudrait améliorer notre site web pour améliorer l'information, avoir des petits séminaires qu'on pourrait "houser" et mettre sur notre site web en permanence. " Donc là tu investis 30 000\$ à faire faire des petits vidéos, pour que ça soit sur ton site web. Alors, notre client peut aller sur notre site web et trouver l'information de façon plus facile. C'est plus facile à chiffrer si on a augmenté nos ventes avec ça. Si ce n'est pas une économie de quoi que ce soit, il faudrait que ça fasse grimper les ventes dans le futur. Est-ce que ça aurait grossi pareil; pas pareil, plus rapidement; moins rapidement...ça, c'est plus difficile à évaluer ». -Président*

Un simple coup d'œil au site Internet de l'entreprise permet de valider ce témoignage. Certaines irrégularités dans celui-ci, comme la disponibilité de certaines pages uniquement en anglais, traduisent peut-être un manque d'assiduité sur une plateforme qui est considérée comme difficilement quantifiable.

### **5.3.5 Le développement des idées**

Le fait que l'entreprise soit petite et qu'elle collabore avec de nombreux partenaires lui a permis de s'améliorer rapidement et de développer les bons produits au bon moment.

Le président affirme qu'ils ont été capables de développer la lentille sclérale au bon moment parce qu'ils avaient accumulé la quantité d'informations nécessaires à la fabrication, avant même que la technologie ne le permette. De là, le développement s'est fait entièrement dans leur laboratoire.

*« Je pense qu'on s'est rendus à 14 versions. Et ça, c'est les 14 versions qu'on a fait 4 caisses d'essais qu'on a envoyées à telle, telle et telle personne; et j'attends leur "feedback". Mais entre la version numéro 5 et numéro 4, moi j'en ai essayé 4-5 dans mes yeux à moi. Puis là, on est dans le biomicroscope : "Ahhhh! Non, ça accroche ici." Donc c'est 14 versions officielles, mais 40 versions non officielles. J'en ai tellement mis dans mes yeux. Et on l'envoyait chez des clients de confiance. Et on attendait le "feedback". Et on a raffiné, raffiné, raffiné...jusqu'à ce qu'on soit satisfaits du résultat. Et là on a lancé officiellement ». -Directrice du marketing*

C'est avec la collaboration de l'école d'optométrie de l'Université de Montréal, de l'ensemble des employés de Blanchard et de leurs clients sélectionnés qu'ils en sont arrivés à une version finale. Les prétests dans les cliniques ont confirmé que la lentille répondait à un besoin réel dans l'industrie. La marque de commerce *Onefit* a été lancée lorsque les résultats techniques étaient satisfaisants. Néanmoins, les participants affirment que la lentille sclérale des laboratoires Blanchard est loin d'avoir atteint le sommet de son développement.

*« Ça a pris 3 ans avant qu'on ait pu arriver à un produit pas pire. Et il est tout le temps en amélioration. On travaille tout le temps. Là, on veut faire des toriques parce qu'on s'est rendu compte que la sclère est tout le temps torique. Peut-être que ça aiderait à la stabilité de lentille, peut-être que ça bougerait moins. Il y a tout le temps quelque chose à faire. Ce n'est pas parce qu'on est arrivé à un point qu'on ne peut pas l'améliorer ». - Représentant-associé*

De toute évidence, le laboratoire avait comme objectif de répondre à une demande avec le développement de cette lentille. Mais les associés ont aussi des attentes financières vis-à-vis de cette innovation. De ce fait, l'exportation des produits est devenue une nécessité pour l'entreprise : « on ne fait pas notre argent avec le Québec.

Oublie ça, on n'est pas assez » (Représentant-associé) La solution retenue par le président : miser une fois de plus sur les partenariats.

*« Il y a des fois où le marché américain est un peu en avance sur tout le monde. J'ai souvent été voir des gens qui avaient un produit pour accélérer la mise en marché de nos produits ici au laboratoire. Donc, moi, je me mets dans la peau de ceux qui sont en Europe ou en Amérique du Sud: j'entends qu'il y a beaucoup de lentilles sclérales aux États-Unis. Alors, moi, je vais cogner à leur porte pour leur dire : "Regarde, moi j'ai la recette du gâteau ici. Et pas juste la recette pour faire la lentille dans ton laboratoire, j'ai une recette éprouvée de comment faire la mise en marché du produit. Alors tu peux essayer de développer ton propre produit et ça va te prendre 2 ans, 2 ans et demi. Ou moi j'ai une recette tout éprouvée ici." Et c'est comme ça que je vends ma salade ». -Président*

Un objectif chez Blanchard : la reconnaissance de la qualité de leurs produits et de leurs innovations un peu partout à travers le monde. Mais pour croître, il faut d'abord qu'ils atteignent certains objectifs financiers. Pour le Président, le produit est considéré comme un succès s'il atteint 1 million de chiffres d'affaires en Amérique du Nord. Considérant que ce marché est évalué à environ 70 millions, cela représenterait plus de 1% du marché total.

Bien que leur succès soit également teinté d'erreurs, les associés continuent de prendre des décisions qui font croître l'entreprise. Sans aucun doute, le travail d'équipe y est pour quelque chose. Que ce soit le technicien qui développe les produits avec les idées du Président. Que ce soit la directrice du marketing qui ajuste des lentilles à l'aide d'un consultant. Tout est dans la communication et dans la collaboration entre les employés. Mais au final, le sort de l'entreprise se trouve tout de même entre les mains de ses dirigeants. Selon le témoignage de la directrice du marketing, les associés se complètent parfaitement.

*« C'est une équipe d'enfer parce qu'ils ont chacun leurs expériences différentes et communes. Gilles au niveau de la manufacture, il est toujours hyper présent au niveau de la consultation. Donc, il parle directement aux optométristes. Il est au courant de 25-30 histoires de cas par jour; de problèmes d'ajustements juste en consultation. Il a beaucoup d'yeux sur les cas singuliers. Versus le président qui, lui, a une vision plus globale du marché. De dire : " OK, voici stratégiquement, il y a tel besoin ou il y a tel marché qui est moins bien desservi dans l'est des États-Unis; ou il y a telle opportunité d'un contrat d'exclusivité pour telle lentille, tel design; est-ce que qu'on se l'approprie?; est-ce qu'on achète? " Ils ont chacun leur expertise différente, mais se rejoignent en plein centre (...) Donc, c'est cette équipe-là, c'est ce qui a bâti l'innovation des 40 dernières années des laboratoires Blanchard ».* -Directrice du marketing

### **5.3.6 La diffusion des idées**

Comme les participants contribuent tous au développement des idées, la diffusion des innovations à l'interne s'effectue surtout pour le reste du personnel. Mais puisque les employés sont tous impliqués de près ou de loin dans les projets, de par la structure horizontale de l'entreprise, la diffusion de l'information se fait de manière plutôt informelle. En revanche, le système qualité demande à ce que certaines formations soient formelles. Le président profite donc de ces occasions pour réunir tout le monde.

*« Il y a un autre type de formation plus officielle où on essaie de voir nos employés au moins une fois par année et les mettre à jour sur les grandes lignes. Ils le voient bien qu'on en fait de plus en plus de Onefit, mais c'est intéressant de dire qu'on est passés de 15 à 30% de notre production; qu'on est en train de travailler sur la torique; qu'on est en train de travailler sur telle ou telle version. Et on réunit tout le monde, on va dans la cafétéria. Il y a souvent un petit "speech" du Président : "Continuez votre bon travail, on avance, ça va bien." ».*  
-Directrice du marketing.

Les employés sont directement responsables des lentilles cornéennes qui sont commandées, fabriquées et livrées. Ils n'ont donc pas le choix de connaître les paramètres des produits qui sont vendus. Mais encore faut-il que les détaillants connaissent les produits. De ce point de vue, Blanchard a mis sur pied plusieurs méthodes afin de rejoindre les professionnels de la vue. Ses produits étant complexes, ils s'efforcent de diffuser leurs produits en utilisant des partenariats, des formations en bureaux, des séminaires, le bouche-à-oreille et leur site Internet.

Le partenariat est une façon qu'utilise le président afin de créer des liens avec ses clients et de faciliter la vente de ses produits. Lorsque le laboratoire sort un nouveau produit, des formations sont offertes pour ces derniers. Évidemment, la nécessité de ces formations demande beaucoup d'implication de la part du client et engendre des coûts importants pour l'entreprise.

Ensuite, le suivi et la formation dans les bureaux permettent aux clients de rester à jour. Puisque les optométristes ne sont plus les seuls à ajuster des lentilles cornéennes, le représentant-associé s'assure de former tous ceux qui touchent de près ou de loin à la vente de verres de contact. Ce genre de formation prend un peu plus de temps, mais c'est son approche pour changer le monde une porte à la fois.

*« Quand qu'on va faire la réunion, tout le personnel va être là, pas juste les professionnels. C'est important parce que c'est eux autres qui parlent au client en premier. Il faut qu'ils sachent. Et quand il y a des nouvelles technologies; il y a des nouvelles lentilles, il y a un nouveau produit. Il faut qu'ils le sachent eux autres aussi. C'est eux autres qui parlent, et souvent ils parlent bien plus longtemps que l'optométriste ». -Représentant-associé*

Le président utilise un peu le même concept qu'avec les clients qui se trouvent à l'étranger.

*« Je choisis des laboratoires qui ont une vocation similaire à la mienne et qui sont capables d'offrir un service de consultation. S'ils ne peuvent pas offrir un service de consultation, il n'aura pas de succès. Je peux faire une entente commerciale, mais il ne serait pas capable de faire croître les ventes ou quoi que ce soit. Parce que faire croître les ventes, il faut appliquer la recette. Quand je signe une entente officiellement avec un laboratoire, je lui demande d'appliquer la recette qu'on a mise ici ». -Président*

Sinon, les séminaires sont aussi utilisés afin de former plusieurs optométristes en même temps.

*« On l'a fait beaucoup au début de la Onefit. Dans des hôtels, tu loues une salle, tu fais un souper, tu as des conférenciers. Comme Daniel Brazeau, qui est un des inventeurs de la lentille; et Langis Michaud. Ils sont très connus dans la profession. Quand tu as un de ces deux-là, les gens viennent. Ils passent le message, ils connaissent la lentille encore mieux que moi. C'est un peu comme ça qu'on fait ça ». -Représentant-associé*

*« C'est un concept qui est beaucoup plus utilisé aux États-Unis qu'au Québec, mais on fait une tournée canadienne bientôt. On a commencé d'ailleurs. On reçoit les optométristes une journée complète. Ils ont l'avant-midi complet de conférences, d'explications de la lentille : à qui ça s'adresse, comment ça s'ajuste, etc. On dine. L'après-midi, on reçoit 4 patients en direct, le biomicroscope est projeté sur la télévision, les optométristes arrivent, viennent voir. Et quand ils partent, ils sont confiants, ils savent comment ajuster, ils achètent leur caisse d'essai, s'en vont chez eux et en font ». -Directrice du marketing*



Ces formations mènent parfois à la diffusion de l'information par bouche-à-oreille. D'un côté, cette diffusion n'est pas contrôlable par l'entreprise, mais elle est stimulée par les séminaires et la présence de Blanchard dans les conventions.

*« Souvent, quand il y a quelqu'un qui réussit bien avec un produit dans la même ville, on va voir qu'il y a beaucoup de demandes qui vont augmenter dans cette même ville-là. Parce qu'ils se parlent. Ils ne sont pas justes compétiteurs, ils sont amis. Et les vrais qui font de la lentille de spécialité sont là pour aider les patients ». - Directrice du marketing*

Finalement, le site web est utilisé comme plateforme informative pour les clients. Selon le représentant-associé, ce dernier n'a pas été construit pour que « le commun des mortels puisse fouiller dedans ». C'est un outil qui s'adresse uniquement aux professionnels de la vue.

*« On sait que c'est un peu l'épine dans le pied de nos produits pour les opticiens et les optométristes qui ne veulent pas sortir leur calculatrice pour faire de la P.A.G. Donc tous nos outils sont en ligne pour faciliter. Donc, ça fait partie des outils web qu'on développe. La commande en ligne aussi. Mais c'est très peu utilisé au Québec, beaucoup plus aux États-Unis. On la rend disponible, on rend aussi disponibles les gens qui veulent commander par courriel ».*

-Directrice du marketing.

Un problème persiste : leur canal de communication avec le consommateur final est extrêmement étroit. En conséquence, la plupart des patients qui portent des lentilles de spécialité ne connaissent pas la marque de lentille qu'ils portent ni le nom du laboratoire qui les fabrique. Du moins, le président est au courant de la situation.

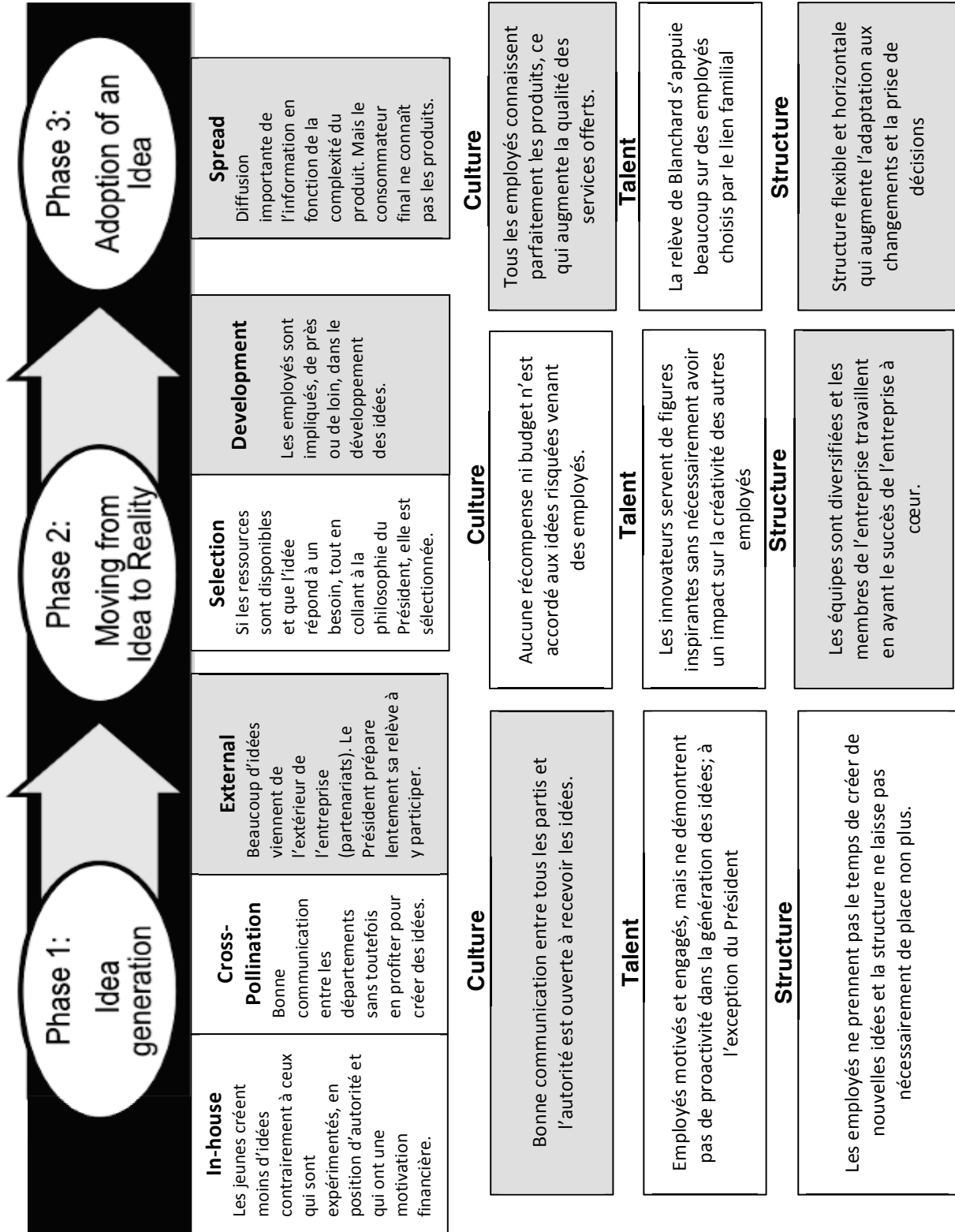
*« C'est un projet qu'on a, un peu à long terme, de rendre les patients conscients que c'est une lentille Blanchard et que c'est une marque en particulier, la Onefit. Pour qu'ils sachent qu'à un moment donné, ils ne peuvent pas aller dans n'importe quel bureau se faire ajuster n'importe quel produit. On veut qu'ils connaissent Onefit, on veut qu'ils connaissent MSS...c'est une ligne qu'on veut prendre dans le futur, mais ça prend du temps ». -Président*

Le président détient donc une vision à long terme, mais dans combien de temps les associés prendront-ils leur retraite. Tel que démontré précédemment, le poids de l'innovation repose énormément sur les épaules des associés. D'un côté, la directrice du marketing commence à être présentée aux fournisseurs et les associés l'impliquent de plus en plus dans les décisions. D'un autre côté, la structure familiale de l'entreprise en dit long sur leur méthode d'embauche. Somme toute, la relève s'installe tranquillement.

*« La directrice du marketing va éventuellement faire la relève. Dans le laboratoire, alors je ne dis pas, alors on réengage des gens. Il y en a quelques-uns qui sont partis, mais il y en a aussi qui commencent à prendre leur retraite. D'autres malheureusement nous ont quittés pour des raisons de maladie, des choses comme ça. Alors tranquillement, on réentraîne une force dans le laboratoire. Dans le secrétariat, on a engagé Carl. Gilles, mon associé qui s'occupe de la consultation, du laboratoire, il y a sa fille Julie qui est opticienne qui s'occupe maintenant de la consultation, qui est tout aussi bonne que lui. Alors oui, il y a une relève qui s'installe. Mais c'est quelque chose qu'on n'avait pas pensé avant il y a à peu près 5-6 ans. On s'est réveillé à un moment donné, on s'est dit : "Wooh, on s'en va vers 60 ans, il faut commencer à mettre du sang neuf dans la compagnie." ». -Président*

Pour terminer, les activités présentées ci-haut se retrouvent dans la figure synthèse qui suit (*figure 5.1*). Pour simplifier la lecture, les cases grises mettent l'emphase sur les activités qui créent de la valeur dans le processus d'innovation de Blanchard.

FIGURE 5.1 : CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION DE BLANCHARD



## **CHAPITRE 6 - CAS B : MARCHON CANADA**

---

### **6.1 Le portrait de l'entreprise**

Loin de l'époque où la lunette était considérée comme une simple orthèse visuelle, les montures ont maintenant une place bien spéciale dans le quotidien de tous. Qu'il s'agisse de lunettes avec prescription, de lunettes solaires ou même de lunettes sans prescription; il pourrait être juste d'affirmer que tous les Québécois possèdent au moins un de ces types d'accessoires à la maison. Oui, les lunettes font maintenant partie du vaste monde de la mode. Indéniablement, ces dernières détiennent aujourd'hui une double identité : une orthèse visuelle doublée d'un *look* qui doit représenter la personnalité de celui qui l'a portée.

#### **6.1.1 L'histoire et le contexte**

La transition impressionnante entre la lunette qu'on porte en se cachant et celle qu'on exhibe avec fierté a été un axe important de l'évolution du marché de l'optique. Avec sa fondation en 1983, Marchon Eyewear a été un témoin important de cette transformation. Aujourd'hui, cette entreprise américaine fait partie des géants régissant l'univers des montures à travers le monde. En effet, elle détient plus de 86 000 points de vente dans plus de 100 pays à travers les continents.

Marchon Eyewear s'est développée au Canada au début des années 90'. Plus précisément, c'est en 1994 que René Levy, un diplômé de H.E.C Montréal, a créé la division de Marchon Canada. À l'époque, Montréal était une ville stratégique pour l'étalement des activités de Marchon Eyewear. Sa proximité avec le siège social de New York allait faciliter le travail de tous.

*« C'est assez facile de travailler avec les États-Unis à partir de New York. Et il y a des avantages avec Montréal qui est le français et l'anglais. Si on était basé à Toronto, je pense qu'on aurait plus de difficulté à travailler avec le marché français. Et donc, nous faisons tout baser sur le français et l'anglais. La plupart des compagnies basées à Toronto ont plus tendance à faire de l'anglais et très peu de français. Donc ça nous met en position de force d'être à Montréal pour le marché québécois ». -Directeur général*

Jusqu'à sa retraite en 2010, René Levy a su déployer les ailes de la compagnie pour qu'elle devienne la troisième plus grande entreprise de distribution de montures au Canada. Peu avant son départ, l'entièreté de Marchon Eyewear se fait acheter par VSP, une importante compagnie d'assurances visuelles. Déjà, la consolidation du marché de l'optique commençait déjà à se faire sentir.

En 2011, René Levy cède sa place au nouveau directeur général de Marchon Canada : Iso Sides. Ce dernier utilise son pouvoir d'une façon autoritaire jusqu'à son départ au début de l'année 2013.

C'est avec anxiété que l'arrivée du nouveau directeur général est attendue : « J'avais peur de rencontrer Pierre. Mon dieu, quel genre de patron ça va être » (Directrice des ventes). C'est avec soulagement que l'ensemble des employés accueille un homme au *leadership* exceptionnel. C'est au mois de juillet 2013 que Pierre Bessez prend le relais. Avec plus de trente ans d'expérience en gestion de marques, il est le candidat idéal afin de coordonner les 19 marques que distribue Marchon Canada.

### **6.1.2 L'ADN de l'offre**

Chez Marchon Eyewear, c'est 27 marques qui composent le portfolio. Et comme les montures sont maintenant une tranche de l'univers de la mode, les ventes sont partagées entre les montures ophtalmiques (58%) et les montures solaires (42%). Il est vrai que Marchon Canada vend des produits qui concordent aux besoins spécifiques de sa clientèle canadienne. Toutefois, ses produits sont tous associés à une marque, qui elle, doit être exposée de façon uniforme à travers le monde. À cette fin, la compagnie a choisi d'attribuer un ADN à chacune de ses marques.

*« Chaque collection a une histoire : Ferragamo a commencé en 1927, Lacoste en 1934...d'autres marques sont un petit peu plus jeunes. Il y a beaucoup de marques qui ont une histoire très importante, et donc un ADN qui est très spécifique à la marque. Et donc, il faut vraiment bien raconter l'histoire aujourd'hui, pour que cette histoire aide à la vente des collections en magasin. Et que le consommateur comprenne bien la raison pour laquelle nous dessinons le produit tel que nous le dessinons ». -Directeur général*

Cet ADN définit à la fois la clientèle cible, mais aussi l'approche avec laquelle la marque doit être vendue. Chez Marchon, une marque n'a pas de valeur si elle n'a rien à raconter.

### **6.1.3 La distribution, leur spécialité**

En tant que compagnie licenciée, Marchon Eyewear a le pouvoir de fabriquer des montures portant le nom des griffes qu'elle détient. Pour cela, il est important que Marchon Eyewear travaille de très près avec les marques représentées. Ces dernières ont souvent une longue histoire derrière elles, et le distributeur doit défendre l'image que la marque a su se construire à travers les années. C'est en gardant l'essence des marques à travers ses produits que Marchon Eyewear respecte les licences qui lui sont accordées.

Le design des montures se fait entièrement par la multinationale. Cette activité est réalisée à leur *design center* qui se trouve à Manhattan, New York. Toutes les montures de Marchon Eyewear sont créées à cet endroit.

Sinon, la fabrication de celles-ci se fait à deux emplacements, selon la marque et la qualité. D'une part, certaines marques sont produites par les experts de longue date qui se trouvent en Italie. Autrement, ils se fient aux usines chinoises pour les marques bon marché. Dans les deux cas, il s'agit de fabrication de masse. Les produits se feront distribuer un peu partout dans le monde.

Du côté de Marchon Canada, ses activités sont plutôt concentrées sur la distribution de ses propres montures. Ceci implique que les montures en vente au Canada correspondent spécifiquement à son marché. De la même façon que chaque pays aura une offre précise en fonction de sa clientèle.

*« Tu vas toujours faire de l'argent en production de masse. Mais dans la collection, tu dois toujours prendre en considération le genre de client que tu as. Par exemple, New York choisit leurs montures, choisit leurs achats. On ne choisit pas toujours ce qu'eux autres achètent; on a une clientèle différente de ceux à New York. Même dans une marque comme Feregamo : Feregamo s'achète majoritairement par des Asiatiques. Donc on achète des montures plus petites pour des faces plus petites. Dans une collection et même dans un skew on s'assure que ça "fit" le genre de personnalité ou le genre de personne qui a l'habitude d'acheter ce genre de lunette là. Donc oui, c'est fait en masse, mais tout est considéré dans nos achats ». -Spécialiste du marketing*



Évidemment, l'ADN des marques est conservé à travers la distribution. La capacité des vendeurs de raconter l'histoire des marques est ce qui vient différencier l'entreprise des grands concurrents.

#### **6.1.4 Une vaste clientèle**

Ce sont les boutiques et les cliniques visuelles qui forment la clientèle de Marchon Eyewear. Que ce soit les grandes chaînes ou les bureaux indépendants, les représentants iront offrir leurs produits dans tous les bureaux.

Généralement, la vente des montures se présente comme une interaction directe entre le représentant et la clinique. Lors de ces rencontres, Marchon Eyewear essaie de transmettre l'histoire de chaque collection à travers ses représentants. Leur expertise se trouve d'abord par la qualité des services qu'ils offrent à leurs clients.

*« Au niveau des collections, ce que je veux c'est que le client réussisse à bien vendre mes collections. Donc on investit beaucoup du temps à éduquer nos clients. Éduquer dans le sens, au niveau de nos produits. On a des "brand présentation" qu'on fait au staff, on fait des portes ouvertes. Il faut mettre beaucoup beaucoup de temps pour que les clients, les employés de nos cliniques connaissent bien nos produits. Ça, c'est une grosse différence. Je pense que c'est un point, c'est un de nos avantages pour qu'un client vienne chez nous au lieu d'ailleurs. Il sait qu'on va vraiment les appuyer et le soutenir au niveau de son personnel, le service qu'ils vont donner à leur clientèle et tout ça ». -Directrice des ventes*

Équipé de ses valises d'échantillons, le vendeur viendra présenter ses montures aux responsables des achats chez le détaillant. Après la présentation des collections, le représentant a l'habitude de laisser la liberté aux employés de la boutique d'essayer les montures. Enfin, lorsque le commerçant désire signifier son intérêt envers un modèle,

la pratique commune est de tourner l'échantillon voulu, lentilles face au sol dans la valise. De cette façon, le représentant prendra en note les montures tournées afin de passer la commande.

### **6.1.5 L'évolution des valeurs**

Il est évident que l'achat de Marchon Eyewear par le groupe VSP a provoqué plusieurs changements organisationnels. Chez Marchon Canada, ces changements ont été appliqués pour le mieux. Au bureau, une affiche qui rappelle les valeurs de VSP est apposée sur le mur :

- 1) Nous sommes une équipe;
- 2) Nous sommes dignes de confiance, ouverts et respectueux;
- 3) Nous créons notre avenir;
- 4) Nous soutenons notre communauté et l'environnement;
- 5) Nous nous amusons.

*« VSP est considéré comme l'une des 100 meilleures compagnies où travailler aux États-Unis. Donc on essaie de suivre les idées, ce qu'ils ont appris, d'avoir des gens qui sont contents, engager et heureux de travailler ici ». -Directeur général*

Toutefois, ces énoncés ne valent rien s'ils ne sont pas valorisés auprès de tous. Le directeur général s'est donc assuré que son équipe de management applique ces valeurs à la lettre.

*« J'ai changé beaucoup de choses au niveau de la façon de communiquer. Au niveau de ce qui était communiqué. Enfin, je suis beaucoup plus transparent que mon prédécesseur, et je pense qu'engager les gens à travailler ensemble est plus intéressant pour eux. Et donc, ils sont plus heureux de venir au travail. On a des*

*gens beaucoup plus productifs que l'on avait avant. Et on a agrandi notre cercle de confiance. " We trust each other" beaucoup plus que quand je suis arrivé. Les gens travaillent en silos, en département et aujourd'hui on travaille vraiment en équipe en sachant ce que fait l'autre. Il n'y a pas de surprise, et il y a plus de communication ». -Directeur général*

VSP est prêt à tout pour rendre ses employés heureux. Les privilèges offerts par VSP donnent à Marchon Canada des conditions de travail alléchantes par rapport aux autres compagnies du milieu. Le salaire intéressant : les bons plans de vacances, les bonus, les activités hors travail, la flexibilité des heures et la transparence de la direction sont tous des effets liés à l'arrivée de VSP combinée à la gestion du nouveau directeur.

#### **6.1.6 Le contexte organisationnel**

Bien que Marchon Eyewear soit une entreprise multinationale, Marchon Canada est considérée comme une petite entreprise chez les employés qui y travaillent. Une soixantaine d'employés œuvrent au bureau de ville Saint-Laurent.

Le service à la clientèle et le centre de distribution se trouve au premier étage de l'édifice. Il est intéressant de constater que, pour s'y rendre, les employés doivent passer devant le bureau de la directrice des ventes du Québec et du directeur général. Ces derniers ont l'habitude de retourner le salut à ceux qui passent devant leur porte. Tous les employés du service à la clientèle travaillent à des petits bureaux qui sont collés les uns aux autres. Au courant de la journée, ils s'efforcent de maintenir la bonne réputation de Marchon au niveau du service. Non loin derrière, le centre de distribution tente de gérer les 12 000 montures qui s'y trouvent.

De son côté, la directrice des ventes du Québec porte le nom de ce qu'on appelle un «District Manager». Au Canada, il y a trois de ces «DM», un pour le Québec et les maritimes, un pour Toronto et un pour l'Ouest canadien. En tout, 24 représentants se partagent le territoire canadien.

C'est au deuxième étage que siègent l'administration et l'équipe de management. Il est vrai que Marchon est une compagnie verticale segmentée en départements distincts. Mais il est aussi juste que les employés de cette entreprise aiment y travailler.

*« Je sais que c'est vraiment cliché comme affaire, mais on est vraiment une famille. On est tellement une petite équipe. Tu sais, le bureau est gros, mais on est comme tous dans la même pièce je trouve. Et ça fait qu'on a le même but. "We are all trained with the same goal." On sait tous ce qu'on veut et on a tous la même personnalité. "we don't clash, there's no personality clashes between departments ».* -Spécialiste du marketing

Les trois intervenants rencontrés chez Marchon correspondent à trois profils professionnels bien différents. Le *tableau 6.1* explique justement qu'elles sont les responsabilités de ces personnes chez Marchon Canada.

TABLEAU 6.1: INTERVENANTS RENCONTRÉS CHEZ MARCHON CANADA

Fonction :	Responsabilités
<i>Directeur général</i>	Dirige la force marketing et les ventes au Canada et en Australie. Il s'occupe des initiatives corporatives pour le futur de Marchon Eyewear. Passe 50% de son temps au bureau du <i>design center</i> à Manhattan.

<i>Directrice des ventes du Québec</i>	Gère les représentants qui sont sur la route. Développe des outils pour aider son équipe à atteindre les objectifs.
<i>Spécialiste du marketing</i>	S'assure de la visibilité des marques en réalisant les stratégies marketing de Marchon Canada.

La gestion des innovations chez Marchon Canada est centralisée au siège social de New York. Cela dit, le directeur général est le seul employé canadien qui entre directement en contact avec celui-ci. Sans quoi, la directrice des ventes et le spécialiste du marketing doivent faire appel à leur créativité pour aller au-delà de l'exécution des tâches quotidiennes. L'innovation est ici traitée dans une entreprise verticale.

## **6.2 Les réalités de l'industrie**

À travers les années, plusieurs changements dans l'industrie ont forcé Marchon à transformer ses activités. Sans aucun doute, la nouvelle réalité de l'industrie influence Marchon à adapter son offre et son service auprès des détaillants et des consommateurs finaux.

### **6.2.1 L'univers de la mode**

Puisque le marché a énormément changé à travers les années, Marchon Eyewear a dû évoluer avec lui. Il est évident que l'univers de la mode a pris d'assaut le marché.

*« Tu portes des lunettes? Tu riais des autres. On appellerait ça en anglais des "four eyes" ou quelque chose du genre. Mais là, c'est rendu tellement tendance, les gens portent des lunettes. Même les gens qui n'ont pas de prescription portent des lunettes. C'est rendu un accessoire presque essentiel à ton look; au style que tu veux montrer (...) Tu vois, il y 20 ans ce n'était pas comme ça. Et là, c'est rendu un outil vraiment nécessaire au fashion ». -Spécialiste du marketing*

C'est pour cette raison que le *design center* de Manhattan a accumulé énormément d'importance. Le monde de la mode évolue extrêmement rapidement et Marchon Eyewear doit continuellement renouveler son offre afin de rester compétitive. Les designers ont maintenant une place centrale dans la création des montures.

*« Je pense qu'il y a de plus en plus de créativité qui se passe et les designers prennent une part importante du marché des lunettes en général. Parce qu'il n'y avait pas de designers dans la lunette il y a 30 ans. Alors qu'aujourd'hui, en dehors de noms propres comme Rayban, ils ont pris une place importante sur le marché. Comme au niveau des voitures de luxe et les produits de luxe en général, les designers ont pris une certaine place dans ce marché ».* -Directeur général

### **6.2.2 Un nouveau type de consommateur**

Le consommateur final a aussi beaucoup changé dans les dernières années. La consommation des produits se voit plus excessive. Aujourd'hui, les gens ont souvent une monture classique et une monture *fashion*, tout en ayant deux ou trois montures solaires. Ils sont aussi beaucoup plus éduqués.

*« Les gens arrivent dans les magasins en ayant déjà une idée préconçue du produit et des marques qu'ils veulent acheter. Du genre de forme qu'ils veulent acheter également. Et donc, ils sont un petit peu plus engagés qu'ils ne l'étaient avant. Alors qu'avant, ils se laissaient vendre par les "dispenser". Je pense que les gens sont beaucoup plus éduqués qu'ils ne l'étaient; ils ont plus de choix qu'avant ».*

-Directeur général

Internet joue un rôle important dans la diffusion de l'information sur les montures. Les clients savent davantage ce qu'ils veulent et sélectionnent les magasins plus qu'avant. À cet effet, les vendeurs ont besoin d'être à l'affût de la mode et doivent savoir

répondre aux questions des clients. En vérité, ils doivent être capables d'offrir ce qu'Internet n'est pas capable de faire. Cela dit, le client est aussi à la recherche de confort et de prix avantageux.

*«Ils cherchent un confort visuel, mais ils cherchent aussi un look. Parce que beaucoup vont penser que la lunette qu'on porte fait partie de notre personnalité. Alors les gens vont chercher le look, mais le consommateur va aussi chercher rapport qualité-prix; un très très bon rapport qualité-prix, plus qu'avant. Parce qu'avant, on ne parlait pas de prix. Mais maintenant, je pense que les consommateurs cherchent un bon rapport qualité-prix, un bon service et des gens qui peuvent répondre à leurs besoins. Des gens qui savent ce qu'ils font finalement, qui connaissent leur domaine ».* -Directrice des ventes

### **6.2.3 L'impact du commerce électronique**

Il est vrai que Marchon Canada ne distribue pas de montures directement sur Internet. Mais le marché étant ce qu'il est aujourd'hui, certains détaillants ont un site web sur lequel les montures sont affichées. Il est donc encore profitable pour Marchon de faire affaire avec les magasins ayant pignon sur rue. Alors que les détaillants s'efforcent de ne pas perdre leurs clients auprès d'Internet, Marchon semble trouver que le commerce électronique est profitable pour l'industrie.

*« Je pense qu'il y a une bataille qui est en train de se passer. Étant donné qu'Internet...on peut vendre autour de soi, mais on peut vendre également beaucoup plus loin. Et donc, c'est un des grands changements qui va révolutionner les choses. Étant donné qu'avant, les clients ne pouvaient qu'acheter des lunettes chez un opticien ou un optométriste, alors que maintenant, si on a notre prescription, c'est possible d'acheter une lunette avec sa prescription un petit peu partout dans le monde. C'est un avantage, au niveau des services, que les gens peuvent donner quand ils sont autour et qu'ils peuvent ensuite aller au magasin*

*faire vraiment l'essai de la monture pour que ça leur aille bien. Mais ils peuvent commencer déjà à regarder ce qui leur plaît, ce qui ne leur plaît pas, avoir une idée. Alors qu'avant, on ne pouvait qu'aller dans le magasin pour voir ça ».*

-Directeur général

Il faut également se rappeler que Marchon Eyewear n'offre pas seulement des montures ophtalmiques. Une partie substantielle de leur chiffre d'affaires est lié aux montures solaires ; pour celles-ci, aucune loi ne régit leur vente sur le web. Selon la compagnie, les clients achèteront de plus en plus leurs solaires sur Internet. De la même façon que ces derniers achèteront leur musique, leurs vêtements ou même leur épicerie sur cette plateforme.

#### **6.2.4 La consolidation du marché**

Selon le directeur général, le marché de l'optique est divisé en quatre segments : les lentilles ophtalmiques (incluant les lentilles cornéennes), les montures, les assurances et les logiciels. Selon lui, la consolidation du marché de l'optique, c'est aussi la consolidation de ces quatre piliers. En se faisant acheter par l'OSBL américain VSP, Marchon Eyewear a intégré le marché de l'assurance, mais aussi le marché du logiciel et des lentilles. En effet, puisque VSP a des partenariats collectifs avec chacun de ces segments, Marchon a maintenant la chance de bénéficier de ceux-ci.

*« Le regroupement qui se passe au niveau de l'industrie, c'est qu'avant, il y avait les compagnies de montures qui étaient en compétition avec les compagnies de montures, les assurances qui étaient en compétition avec les compagnies d'assurances. Alors qu'aujourd'hui, justement avec notre regroupement, de notre côté on s'est fait racheter par le plus gros groupe d'assurance aux États unis qui s'appelle VSP. Ils assurent 75 millions de personnes aux États-Unis. Donc, il y a un rapport intéressant qui est en train de se passer, où les assurances marchent avec les montures, qui marchent avec les lentilles, qui marchent avec les logiciels. Donc,*



*nous avons le logiciel numéro un. Ce rapprochement qui est en train de se faire aux États-Unis, qui à démarrer aux États-Unis est en train de se passer de pays par pays ».* - Directeur général

Pour Marchon Eyewear, l'avenir est prometteur. Ce regroupement lui permet d'avoir des avantages financiers pour les employés qu'ils ne pouvaient pas offrir avant, tout en ayant la possibilité d'offrir aux clients des prix de plus en plus compétitifs.

### **6.2.5 Les relations à l'international**

Comme précisé plus haut, Marchon Eyewear bénéficie d'une présence importante dans le monde entier. D'ailleurs, en tant que directeur général, Pierre Bessez a le devoir d'être en contact avec les directeurs des autres pays.

*« Chaque directeur de pays, on se rencontre 4 à 5 fois par an. Et on parle justement de ce qui se passe, ce qui marche bien pour nous et nous partageons ou nous avons eu des succès, ou nous avons eu des défaites. On essaie de s'aider pour que les autres n'aient pas de défaites et le plus de succès possible. Donc il y a un échange journalier par e-mail, mais également un échange physique qui se passe, où on s'échange les idées : pourquoi ça marche bien, pourquoi ça marche moins bien. Peut-être qu'il y a une présentation qui a été faite d'une façon spécifique qui a été très bien reçue. Alors on s'entre-aide pour voir comment on peut aider au niveau global certaines choses ».* -Directeur général

Ces relations lui permettent d'avoir certaines idées qui pourraient aider à la croissance de Marchon Canada. De ce point de vue, le rôle du directeur général devient primordial dans le succès de la branche canadienne.

### **6.3 La création de valeur dans le processus d'innovation**

Le processus d'innovation de Marchon Canada est constitué d'une multitude d'activités. Parmi celles-ci, certaines sont mieux exécutées que d'autres et viennent créer de la valeur pour l'organisation.

#### **6.3.1 La génération d'idées intraorganisationnelles**

Chez Marchon Canada, le directeur général et la directrice des ventes reconnaissent l'importance de la proximité relationnelle avec leurs employés. Ainsi, ils s'assurent d'entretenir des relations soutenues avec leurs collègues pour minimiser toute distorsion de l'information. En règle générale, la méthode de communication la plus utilisée par les participants reste le courriel. Toutefois, ceux-ci s'entendent sur le fait que, parfois, la communication directe s'affiche comme la méthode de communication la plus rapide et efficace. L'esprit d'équipe que le directeur général doit diffuser auprès des employés, comme le prescrit VSP, encourage une certaine proximité entre les supérieurs et les employés.

*« Oui on a des meetings ensemble à chaque...on n'a pas vraiment des meetings en place. Si jamais j'ai des questions, je me lève et je vais lui poser; et c'est la même chose pour elle. Si elle a des demandes à m'envoyer, elle peut m'envoyer un courriel ou juste se lever et me dire : " Kin, peux-tu faire ça?". Honnêtement, oui c'est elle la directrice, la gestionnaire, mais je ne pense pas qu'on soit dans une hiérarchie et qu'elle me dise quoi faire ». -Spécialiste du marketing*

Malgré la proximité des bureaux, le directeur général a remarqué que les employés prennent l'habitude de prioriser la communication par courriel.

*« Les gens ont pris l'habitude d'envoyer des e-mails au lieu de se lever et d'avoir la réponse à trois mètres de là où ils travaillent. J'ai tendance à demander aux gens de se lever et d'avoir une réponse tout de suite au lieu d'attendre que la personne soit prête et soit là pour envoyer l'e-mail. Il faut vraiment bien balancer le désir et la possibilité d'avoir une réponse tout de suite en se déplaçant ».*

-Directeur général

Mais le problème persiste : en raison de l'importante quantité de courriels à traiter, les employés manquent de temps et continuent d'utiliser le courriel. Afin d'optimiser le temps disponible, la directrice des ventes explique que les gens optent pour une organisation du temps par rendez-vous. Évidemment, cette structure du travail a comme but d'atteindre les objectifs dans les temps. Toutefois, le directeur général comprend que les employés sont divisés entre la rapidité des réponses apportées par le contact direct et le surplus de travail limitant ces interactions.

Voilà pourquoi les rencontres entre les employés sont habituellement formelles. La directrice des ventes affirme que dans celles-ci, les points à discuter sont particulièrement précis, laissant peu de place aux discussions hors sujet. Cette forme de rencontre s'applique également au *management meetings* de Marchon Canada, qui rassemble les directeurs des différents départements. Étant donné que l'animation de ces rassemblements se fait par le directeur général, ceux-ci doivent être convenablement planifiés afin d'optimiser le temps de ce dernier.

À première vue, le contenu de ces réunions n'est pas partagé avec les autres employés du bureau. Même le spécialiste du marketing, qui entretient une excellente relation avec la directrice du marketing, n'est pas au courant de l'objet de ces rencontres.

*« Ça serait vraiment une hypothèse pour moi de dire que c'est " quel genre de gestionnaire tu devrais être, de quelle façon tu devrais travailler avec ton équipe". J'imagine qu'ils parlent de ventes aussi, mais Christina ne m'a pas fait de feedback là-dessus. Je sais qu'elle était en meeting durant 4 jours, je sais qu'ils ont fait une petite sortie ensemble, mais c'était plus comme confidentiel ».*

- Spécialiste du marketing

D'ailleurs, la théorie du spécialiste du marketing n'est pas loin de la réalité. Certains événements et pratiques de gestions découlent directement de ces réunions. D'une part, le directeur général rapporte que l'idée d'inviter un professeur de *zumba* pour faire bouger les employés est une initiative venant d'un *management meeting*. D'autre part, il encourage, par le biais de ces réunions, les directeurs à transmettre les valeurs de VSP à travers leurs pratiques.

La clairvoyance des employés face au partage de leurs idées se fait maintenant sentir à plusieurs niveaux. Par ce changement, le directeur général croit que les employés savent maintenant que leurs idées sont écoutées et reçues. Effectivement, le message a bien été reçu par la directrice des ventes. C'est sans hésitation qu'elle est allée voir le directeur général pour lui partager sa nouvelle idée de formation.

*« J'ai été voir Pierre et j'ai dit : " Pierre, je veux faire une formation." Je connais une fille qui est très très bonne dans les réseaux sociaux. Je suis allé dîner avec elle, je lui ai dit : " Là là, montre-moi ça. Je veux savoir comment ça marche." Donc, pour faire une histoire courte, je suis allé voir Pierre et je lui ai dit que je voulais former mes représentants une journée. Elle va nous former, nous dire c'est quoi tous ces réseaux sociaux là et comment on peut s'en servir nous pour vendre plus ». -Directrice des ventes*

Puisque le directeur général possède le pouvoir de décision, c'est souvent vers lui que les employés se tournent lorsqu'ils ont des idées.

*« Et c'est un truc complètement différent que ce qu'ils faisaient avant que j'arrive. Ils étaient habitués à : " C'est le dirigeant, c'est ça qu'il faut faire et on ne demande rien, on ne pose pas de questions." Moi, le plus de questions et le plus de challenge que j'ai, le mieux on avance, le mieux ça vaut et le mieux ça marche. Étant donné que les gens sont plus engagés, ils savent que les idées sont bien reçues, ou sont reçues du moins. Et si je vois que l'idée n'est pas bonne, je leur explique pourquoi l'idée n'est pas bonne. Parce que des fois, les gens ne voient qu'une partie de leur business et une partie de la solution. Alors que ça peut créer d'autres problèmes. En leur expliquant, les gens comprennent pourquoi c'est un oui ou un non, et en général sont d'accord et sont plus contents qu'ils ne l'étaient avant ». - Directeur général*

Diffusant ainsi une culture encourageant la création d'idées à tous les niveaux, le directeur est prêt à tendre l'oreille à toute nouvelle suggestion. Ce dernier associe la passion d'une personne pour son travail à son niveau de créativité. Visiblement, cette perspective concorde avec la situation de la directrice des ventes : passionnée par son travail, elle s'efforce de trouver des idées pour s'améliorer. Toutefois, le spécialiste des ventes, qui aime aussi son travail, ne sort pas réellement de sa zone de confort pour effectuer ses tâches. Encore faut-il que les employés aient un certain talent dans la création d'idées. Reste que les idées apportées sont souvent en réactivité face à une situation.

*« Donc souvent, je dirais que la plupart des idées et la plupart des résolutions se font à partir d'un problème. Donc on est réactif plus que proactif. Et je pense que c'est plus important pour moi d'être proactif. Donc, plus les gens commencent à penser : "Tient, il y a ça qu'on peut faire d'une façon différente." - " ah bon, mais*

*on le fait comme ça, pourquoi on ne le fait pas d'une autre façon?" Et donc ça crée une atmosphère sympathique entre les employés ». -Directeur général*

### **6.3.2 La génération d'idées interorganisationnelles**

La disposition des départements a été conçue pour faciliter la communication entre eux. Même si elle aimerait que ça se fasse davantage, la directrice des ventes assure que les suivis et les échanges informels se font en personne lorsque les employés ont un peu de temps. Justement, le directeur général rapporte que les départements travaillent beaucoup ensemble puisqu'ils dépendent souvent de l'expertise de l'un ou de l'autre.

Malgré tout, la directrice des ventes se trouve dans une situation particulière : elle détient un statut d'emploi contractuel. Pourtant, elle a la chance d'avoir un bureau physique à même Marchon Canada (ce qui n'est pas le cas des autres DM du Canada). Elle entre donc en contact direct avec tous les autres départements de l'entreprise. En revanche, elle n'est pas invitée officiellement à participer aux activités formelles et informelles du bureau. Sa participation aux activités est basée sur l'opportunité qu'elle démontre grâce à sa présence physique. De là, elle est en mesure de repérer des idées dans les autres départements, alors que le contraire est plus difficile.

Contrairement à la proximité des relations internes à Marchon Canada, la relation des employés avec le siège social des États-Unis est beaucoup plus complexe. D'un côté, le directeur général passe 50% de son temps à New York tout en y gardant un contact journalier lorsqu'il ne s'y trouve pas. En maintenant un contact avec les designers, il reste à l'affût des produits et des tendances au niveau de la mode. Il explique que ceci lui permet d'avoir la vision futuriste que les vendeurs n'ont pas au Canada. En conséquence, Marchon Canada se fit beaucoup à son directeur général.

Par contre, les autres employés du bureau canadien n'ont pas la chance d'avoir cette relation privilégiée avec les États-Unis. Pour la directrice des ventes et le spécialiste du marketing, le contact se fait presque entièrement par téléphone, concernant des sujets bien précis. Malgré tout, tous les participants ont eu la chance de rencontrer leurs collègues américains lors de certains événements.

De son côté, le spécialiste du marketing a participé à *Vision Expo East*, un événement majeur qui rassemble la majorité des compagnies de l'industrie de l'optique pour qu'ils y présentent leurs produits.

*« En même temps, moi c'était de rencontrer les gens avec qui je travaille à New York, les graphistes. Par exemple, nous on ne travaille pas directement avec Lacoste, on travaille avec les gens à New York qui communiquent avec Lacoste. Donc, on a des dirigeants Marchon qui travaillent juste pour Lacoste; Marchon a un portfolio Lacoste. Donc, vu que je leur parle assez souvent, genre à chaque jour, c'est important pour moi de les rencontrer en personne pour commencer une relation ensemble. Et vu que je viens de commencer de travailler ici, Pierre voulait vraiment que je sois présent là-bas, pour voir en gros c'est quoi Marchon et pour voir " how big Vision Expo East actually is. " ».* -Spécialiste du marketing

Il en a profité pour rencontrer les personnes qui, jusqu'à maintenant, n'étaient que des voix au téléphone. La directrice des ventes, de par son expérience et sa nature, a sauté sur l'occasion pour parfaire ses connaissances.

*« Aille c'est pas facile : tel modèle, comment on en commande pour le Canada? Nous autres, on ne peut pas les retourner pour crédit. Donc il faut connaître un peu le marché, et ça, j'aime ça faire ça. C'est un peu comme l'innovation, il faut oser et tout ça. Pierre m'implique beaucoup quand il peut. À New York, quand on*

*est allé à Vision Expo, il m'avait demandé de rester quelques jours de plus pour l'aider à faire les forecasts. Là on était avec l'Australie, le Brésil, le Mexique; avec des gérants comme Pierre pour faire des forecasts. Écoute là, j'avais hâte de me lever le matin pi y aller, c'était tellement le fun. Donc oui, je m'implique là-dedans, mais n'avais jamais fait ça avant. Sinon, au Market Week, on échange avec les gérants, tous les DM des autres régions, aux États-Unis et tout ça. Donc moi j'aime ça, je jase avec eux autres voir ce qui ce passe, on reste a l'affût ».*

-Directrice des ventes

Ces moments vécus à l'extérieur du bureau de Marchon Canada sont, pour la directrice des ventes, des opportunités qui lui permettent de rester à l'affût de son environnement indirect. Bien entendu, le directeur général savait que sa directrice des ventes allait bénéficier de cette nouvelle expérience.

*« Je pense qu'en général, les gens ont un intérêt spécifique. Par exemple, les gens qui sont intéressés avec les chiffres peuvent faire des excel sheets, des rapports, des datas et des analyses plus rapidement que d'autres. Donc ça, c'est bien. Il faut vraiment trouver ce que les gens aiment faire, et ce que les gens n'aiment pas faire. Il ne faut pas forcer les gens qui ont du mal avec les chiffres à travailler dans les chiffres. Donc chacun à son " Forte ", chacun à son avantage, chacun à son sujet sur sa réussite, ce qu'il veut faire et tout ça. Donc c'est d'améliorer ce qui est fort ». -Directeur général*

### **6.3.3 La génération d'idées extraorganisationnelles**

Les idées liées à la mode et aux montures sont rarement trouvées au Canada. Tel que précisé par le directeur général : «C'est important de savoir que le Canada suit la mode au lieu de la créer.» Par le fait même, un poids considérable est accordé aux tendances qui surviennent en Europe. Pour sa part, le directeur général use de sa créativité en essayant de voir ce qui sera vendu dans le futur en observant les changements dans la mode.



Ce regard vers le futur ne s'applique pas seulement aux montures, mais aux événements qui pourraient s'y rattacher. Afin de jouer sur la visibilité de ses marques, Marchon Eyewear commande des organisations ou des célébrités. L'entreprise essaie donc de réunir l'image de sa marque et les caractéristiques de son partenaire.

*« Cette importance de toujours montrer les mêmes histoires, les mêmes promotions. Il y a, par exemple, au niveau du marketing, les Jeux olympiques à Rio l'année prochaine. Donc on est en train de travailler avec eux sur des promotions spécifiques. Quand il y a des promotions ou des événements spécifiques comme ceux-là, nous travaillons avec eux pour faire un produit qui est complètement spécifique à ces endroits-là. Ce sera marqué : Jeux Olympique Rio, ça sera des couleurs spécifiques de Rio, ce sera le vert du Brésil dans le produit ».*

-Directeur général

Cela dit, c'est encore au siège social de Marchon Eyewear que ces commandites sont négociées et organisées. Toutefois, les termes sont les mêmes lorsque le bureau canadien coordonne des commandites locales. Le spécialiste du marketing insiste sur le fait que la marque représentée doit d'abord donner son accord à Marchon Canada avant d'exécuter le moindre geste.

Le festival international de films de Toronto (TIFF) fait partie des grands événements commandités par Marchon Canada. Cette opportunité leur a d'abord été présentée par une agence, et l'idée a été merveilleusement bien accueillie par le marketing et la direction du Canada.

*« On avait des contacts avec une agence, c'est eux autres qui nous ont contactés pour nous dire : " Est-ce que vous êtes intéressés pour faire un sponsorship? Ça coûte tel et tant d'argent, est-ce que vous êtes intéressés? C'est un événement*

*vraiment privé. Oui il y a d'autres compagnies qui vont s'aligner avec ça, mais c'est vraiment vous autres la seule compagnie de lunettes qui va être là." Donc on a fait ça l'année passée avec Feregamo et Lacoste. Pour Feregamo, on a fait un évènement vraiment exclusif avec Richard Gere et son film. Et avec Lacoste, on a fait un film avec Julianne Moore, Robert Pattinson et John Cusack ».*

- Spécialiste du marketing

Le spécialiste du marketing précise que l'emploi du temps et le budget marketing sont déterminés bien à l'avance, ce qui laisse peu de place à la spontanéité des nouvelles idées. Oui, les participants affirment avoir des tâches diversifiées; oui, Marchon Eyewear détient un groupe axé sur le futur à New York, mais en réalité, la rigidité de la structure de l'entreprise permet difficilement aux employés de trouver du temps pour la création d'idées.

Toutefois, certaines actions ont été prises afin de stimuler la création des idées. Puisque le marketing n'avait pas le temps de s'occuper de leurs réseaux sociaux, ils ont engagé une gestionnaire qui s'occupe de ceux-ci en créant les publications de Marchon Canada. Puisqu'ils voulaient faire mousser les ventes de la marque Nautica, ils ont attribué des prix aux représentants qui en vendaient le plus. Tout compte fait, ils ont stimulé la création d'idées chez certaines personnes clés. Pour la directrice des ventes, ce n'est pas une question de volonté, mais une question de temps.

*« Je te dirais que ça serait 50% de mon temps, à mon avis, qui devrait être consacré à la créativité. Et quand je dis créativité, c'est de trouver des nouvelles façons de vendre. Mais ce que je fais vraiment dans le réel, je te dirais, 10%! Je n'ai pas le temps. Bon, je n'ai pas le temps...je ne prends pas assez le temps de penser à ça. Tu vois, lire sur les ventes, j'adore ça. C'est comme ça que tu vas chercher des ventes. J'aimerais aller visiter d'autres entreprises, voir ce qu'ils font dans d'autres domaines. J'aimerais faire ça pour essayer d'appliquer ça ici. Il y a*

*peut-être quelqu'un qui fait exactement ce dont on a besoin ici. Mais on pense qu'on va l'inventer nous autres même ».* -Directrice des ventes

#### **6.3.4 La sélection des idées**

Le budget est le point de départ pour toute sélection d'idées chez Marchon Canada. La directrice des ventes recommande de préparer toute présentation de nouvelles idées par une illustration des coûts et des bénéfices. En effet, lorsque celle-ci a voulu faire approuver sa formation sur les réseaux sociaux par le directeur général, sa présentation reflétait d'abord le bas coût du projet par rapport aux avantages futurs. À plus grosse échelle, la réalisation de la commandite du TIFF était aussi liée au budget de Marchon Canada.

*« On a travaillé avec l'équipe de relations publiques à New York qui nous a dit : " Écoute, ça ne coûte pas si cher que ça si ça vous intéresse. Mais ça va sortir de votre budget, si vous êtes OK avec votre budget, allez-y. " Et évidemment, on a parlé avec Pierre, lui il était super excité parce qu'on parle souvent qu'on aimerait faire plus de " seeding " à des célébrités. On en fait en masse à New York, mais on n'a pas vraiment " l'exposure " au Canada d'en faire. Et en plus, l'évènement est à Toronto. Donc c'est pour ça que le coup valait la peine. On va offrir des cadeaux directement à des célébrités. C'est quelque chose de " wow " qui ne se présente pas chaque jour. C'était comme un "nobrainer" pour nous ».*

-Spécialiste du marketing

Évidemment, il faut que chaque projet soit rentable. D'après le directeur général, les plus gros coûts de l'industrie sont reliés au développement de produits. La sélection des bonnes licences devient donc essentielle.

*« Donc en général on essaie de prendre des marques qui sont reconnues mondialement, et beaucoup moins régionalement. Parce que sinon, on ne pourrait pas vendre plus de 500 pièces par lunette ». -Directeur général*

D'autant plus que le portfolio diversifié de Marchon Eyewear essaie de répondre aux besoins de 7 milliards de personnes en ayant des licences mondiales, confie le directeur général. Évidemment, le risque d'échec lié à un produit vendu partout à travers le monde est réduit par la diversité de sa distribution. C'est pourquoi une certaine partie des collections est réservée à la prise de risque : risques de couleurs, de forme, de prix ou de fabrication.

*« Il n'y a rien qui est vraiment noir ou blanc, qui nous dit que c'était un grand échec ou une grande réussite. Souvent, on essaie de travailler d'une façon assez homogène, où on ne prend pas trop de risques, mais on en prend quand même un peu. C'est une balance constante de plusieurs personnes. Donc on est obligé de travailler en équipe pour faire en sorte que chacun a un rôle à jouer dans cette équipe. Donc on donne des feedback sur ce qu'ils vendent, pourquoi ça vend bien et tout ça. Et le produit est refait par rapport à ça. Donc les grands échecs, il y en a peu. Et les grandes réussites il y en a peu. Mais il y a souvent de belles réussites ». -Directeur général*

D'ailleurs, Marchon Canada a dû adapter son offre de service avec les années. Les consommateurs sont plus exigeants qu'avant et la concurrence est de plus en plus féroce. Les détaillants doivent donc miser sur la qualité de leurs services, explique la directrice des ventes, de sorte que cette nécessité de services retombe automatiquement sur le distributeur. En conséquence, Marchon Eyewear investit énormément dans les outils liés à la vente et au service : réseaux sociaux, publicité, formation des représentants, etc. Ainsi, la façon de vendre aux détaillants est doucement en train de changer grâce aux logiciels.

*« Les montures, on va les montrer avec notre Ipad. Ça veut dire qu'en théorie, moi je te rencontre pour tes achats. Donc j'ai toutes tes ventes, on va avoir un logiciel exprès pour ça. Je vais avoir tout ce que je t'ai vendu, tout ce que je t'ai répété, et je vais avoir la photo sur le Ipad : la photo du modèle que tu as vendu, combien de fois, quelle couleur et tout ça (...) Et je n'ai pas besoin de te montrer tes meilleurs vendeurs. Je vais arriver et je vais te montrer : " Regarde, tu as vendu tous ces modèles-là, est-ce qu'on les répète? Oui! Bing! " C'est vite! Moi je te fais faire de l'argent (...) Juste les "repeat" des modèles que tu as vendus, je n'ai pas besoin de te montrer les échantillons là. On s'entend, tu la connaît, tu l'as vendu trois fois. Donc tu la répètes, tu n'as pas besoin d'échantillons ». -Directrice des ventes*

### **6.3.5 Le développement des idées**

Comme indiqué précédemment, l'implication dans le développement des produits n'existe pas chez les employés de Marchon Canada. Du moins, le spécialiste du marketing et la directrice des ventes n'y ont jamais participé. L'innovation doit donc prendre vie dans les autres départements desservis par le bureau canadien.

L'exploitation des réseaux sociaux est une nouvelle méthode de travail que la directrice des ventes voulait imposer à ses représentants. La première étape était d'abord de les y introduire. Une fois que celle-ci a eu l'autorisation de développer la présentation sur les réseaux sociaux, tout a été rapide.

*« Donc ç'a été une grosse étape. On a fait la formation il y a 2,3 semaines, 1 mois. Et ils ont adoré ça. Mais ils étaient perdus. Comment nous, les représentants, on peut s'en servir? Parce que moi je leur en parlais. J'ai un représentant, super bon, super fin. Mais pour lui, c'est bien de l'ouvrage : "Mais moi Facebook, je ne connais pas ça. "Oui, mais là, il faut que tu t'intéresses! Et là, ça devient dur parce que ça vient de moi. Mais là, on a une présentation, c'était super bien fait et*

*c'était le fun! C'était pour leur donner le goût de s'intéresser à ça. Et je pense que j'ai réussi cette étape-là. Mais il faut que je la maintienne. Donc c'est quelque chose de concret que j'ai fait pour sortir les représentants de leur zone de confort ».* -Directrice des ventes

L'accomplissement de soi à travers son projet innovateur représente la seule véritable récompense liée à l'innovation que la directrice des ventes a reçue. Cette capacité d'apporter et de développer les nouvelles idées est en grande partie associée aux talents de ceux qui les partagent. Et l'entreprise n'est pas dénuée d'employés talentueux. Mais le directeur général forme surtout ses équipes avec des personnes en qui il remet toute sa confiance.

*« Il a confiance en son équipe. Ce n'est pas le genre de personne qui va faire : "Non je ne respecte pas ta décision, j'aime mieux faire à ma façon." Si on va le voir et on dit : " Pierre on voudrait faire ça à cause de ça, il va être le genre à dire : "j'ai confiance en toi, vas-y let's go". Donc il n'engagerait pas des gens comme Christina et les autres s'il n'avait pas confiance en eux ».*

-Spécialiste du marketing

### **6.3.6 La diffusion des idées**

Autant l'histoire des marques est fondamentale chez Marchon Canada, autant les employés doivent connaître ces dernières afin de jouer un rôle d'ambassadeur. Diverses méthodes sont empruntées afin de transmettre l'ADN des marques à ceux qui travaillent avec celles-ci.

Évidemment, les représentants doivent connaître, mieux que personne, ces histoires. Plusieurs documents et vidéos sont disponibles pour ceux qui veulent s'en informer. Seulement, les directeurs de marques assument un rôle encore plus important dans la diffusion de ces histoires.

*« Un des représentants qui travaille avec moi est "brand specialist" de Nike. Le "brand specialist" va motiver les vendeurs de Nike, va nous tenir au courant de tout ce qui se passe chez Nike et tout ça. Donc il va partager l'information à tous les représentants. Il y a des "brand specialist" pour chaque collection. Ça nous aide, c'est eux qui vont former les vendeurs. Donc, quand il y a un nouveau vendeur qui vend Nike, il va parler au "brand specialist" qui va lui expliquer c'est quoi les nouveautés, les meilleurs vendeurs, de quoi il faut parler quand on vend Nike. Parce que chaque collection a ses points positifs, ses points forts qu'il faut Highlighter. C'est ça les "brand specialist" ». –Directrice des ventes*

Puisque chaque directeur de marque ne voit que sa marque, il a la possibilité d'être considérablement précis sur les détails des produits représentés. Lorsque les rencontres avec ceux-ci deviennent impossibles, les spécialistes réalisent des «brand presentation» par la plateforme WebEx. Cependant, cette option n'est pas la préférée de la directrice des ventes.

*« Si c'est toujours efficace...non. Je trouve que c'est plus efficace du "one on one", un "brand specialist" qui parle directement au représentant. Des WebEx, moi personnellement, je n'aime pas ça. Parce que, premièrement, on est tous au téléphone, c'est tellement impersonnel. J'ai un peu de difficulté avec ça. Mais on est quand même facilement capable d'avoir de l'information sur toutes nos marques. Ça, c'est une force que Marchon a. » - Directrice des ventes.*

Lorsque de nouveaux produits font surface, de nouvelles histoires doivent être contées, explique le directeur général. Dans ces cas, le *ShowRoom* devient un outil remarquable pour la transmission de l'information.

*« Nous avons des meetings où nous présentons les produits. Donc, nous allons dans le "ShowRoom", et par groupe on leur montre le produit, qu'est-ce qu'il y a*

*de nouveau, pourquoi c'est nouveau, quels sont les nouvelles histoires. Et ensuite, nous avons des présentations avec le "Customer Service". On a un "smart board", on communique avec New York et on peut présenter produit par produit, style par style, histoire par histoire. Donc les gens sont de plus en plus au courant, avant qu'on commence à vendre. Avant que les clients commencent à téléphoner et demander pourquoi, qu'est-ce qui ne va pas ». -Directeur général*

Les histoires prennent alors une place essentielle dans la distribution des montures aux détaillants, affirme le directeur général, c'est ce détail qui viendra différencier les produits. Marchon détient donc une position favorable envers ses clients en présentant des employés instruits et des histoires captivantes. Encore une fois, plusieurs méthodes sont exploitées afin de stimuler les ventes auprès des clients, telles que : le catalogue, l'infolettre, les réseaux sociaux, le *Market Week* ou la participation à des salons.

Le catalogue des produits est un outil de vente classique dans l'industrie de l'optique. Ce dernier sert généralement de support visuel pour le client lors de la vente au consommateur final. Le spécialiste du marketing expose qu'aujourd'hui, Marchon Canada ne produit que des catalogues virtuels afin d'actualiser régulièrement la disponibilité de ses montures, un changement difficilement accueilli par les détaillants. Ces derniers préféreraient avoir du matériel physique entre les mains.

Cette amplification de la présence web a aussi permis à Marchon Canada d'exploiter de nouveaux médias de communication. Encore à ses débuts, l'entreprise a encore du chemin à faire dans le domaine, selon le spécialiste du marketing.

*« Pour moi c'est vraiment les réseaux sociaux. Ça a pris du temps avant qu'on reçoive les courriels de nos clients. On les a finalement reçus, donc on peut enfin commencer à faire du "digital marketing" : envoyer des e-mails aux clients avec*



*nos nouveaux produits, nos nouvelles montures, un peu l'historique de nos marques (...) On peut envoyer tout de sorte d'information maintenant à nos clients qu'on ne pouvait pas faire quand on n'avait pas leur adresse courriel. C'est des petites affaires comme ça, que c'est pour moi la base du marketing, qu'on ne faisait pas avant que je sois ici. Et les réseaux sociaux aussi. Les informations viennent d'Internet, les compagnies parlent avec les clients chaque jour. Mais c'est vraiment les clients qui décident d'où ils veulent tirer l'information. " Most of the time, clients get there information from the internet, if we are not on internet or on social media" on ne va jamais pouvoir dire aux clients qui est Marchon, qui est Feregamo, qui est Lacoste et Calvin Klein, etc. Présentement, c'est vraiment cette partie-là qu'on doit innover ». -Spécialiste du marketing*

Cela dit, Marchon Canada profite énormément des ententes avec ses comptes majeurs. Contrairement aux petits détaillants, l'importante quantité de montures commandées par ces dernières demande une tout autre approche, révèle la directrice des ventes. Le *Market Week* est une occasion créée par Marchon Eyewear pour vendre et rencontrer les clients les plus importants.

*« On invite au " Market Week" les comptes les plus importants. Les comptes majeurs comme Newlook. On va les inviter, c'est sur une semaine et c'est les États-Unis et le Canada. C'est sur une semaine et on fonctionne par rendez-vous. Ex : Newlook va venir et on va leur présenter les nouveautés de septembre et janvier pour qu'on puisse faire des " forecasts" dans ces modèles-là. Parce qu'eux autres, ils ont 100 boutiques et ils achètent 100 unités par boutiques. Alors quand ils arrivent pour commander, ça devient un problème quand c'est des grandes quantités comme ça. Alors, à ce moment-là, tous les clients majeurs viennent dans cette semaine-là avec les DM, puis on procède aux achats pour janvier de l'année prochaine. On prend les commandes et on invite les clients. C'est deux fois par année. En janvier c'est à Miami Beach, tu les invites, tu les gâtes, tu les amènes souper; on essaye de mélanger plaisir et affaire». -Directrice des ventes*

Finalement, Marchon Eyewear s'efforce de bâtir sa réputation sur le service exceptionnel qu'elle offre à ses clients.

*« Nous autres et Safilo on se tiraille pour la deuxième place. Mais je ne pense pas que ça va changer. C'est juste qui va innover et qui va continuer à prendre soin des clients? Oui, on n'est pas numéro 1, mais je suis pas mal sur que si tu demandes aux clients c'est qui le numéro un au service à la clientèle je suis pas mal sûr qu'ils vont dire Marchon; pas mal certain. Je n'ai pas fait le test moi-même, mais je suis pas mal sûr qu'ils vont dire Marchon. Et si on n'est pas le numéro 1 ça ne me dérange pas. Pourvu que les clients sachent que c'est Marchon qui prend soin d'eux autres ». -Spécialiste du marketing*

Ce service exceptionnel, il est offert par les employés de Marchon Canada. Et les talents, ils les attirent avec leur culture de travail et de confiance. Puis, les candidats sont choisis pour sensiblement les mêmes raisons. À cet égard, le nouveau directeur général a été embauché pour son incroyable *leadership*.

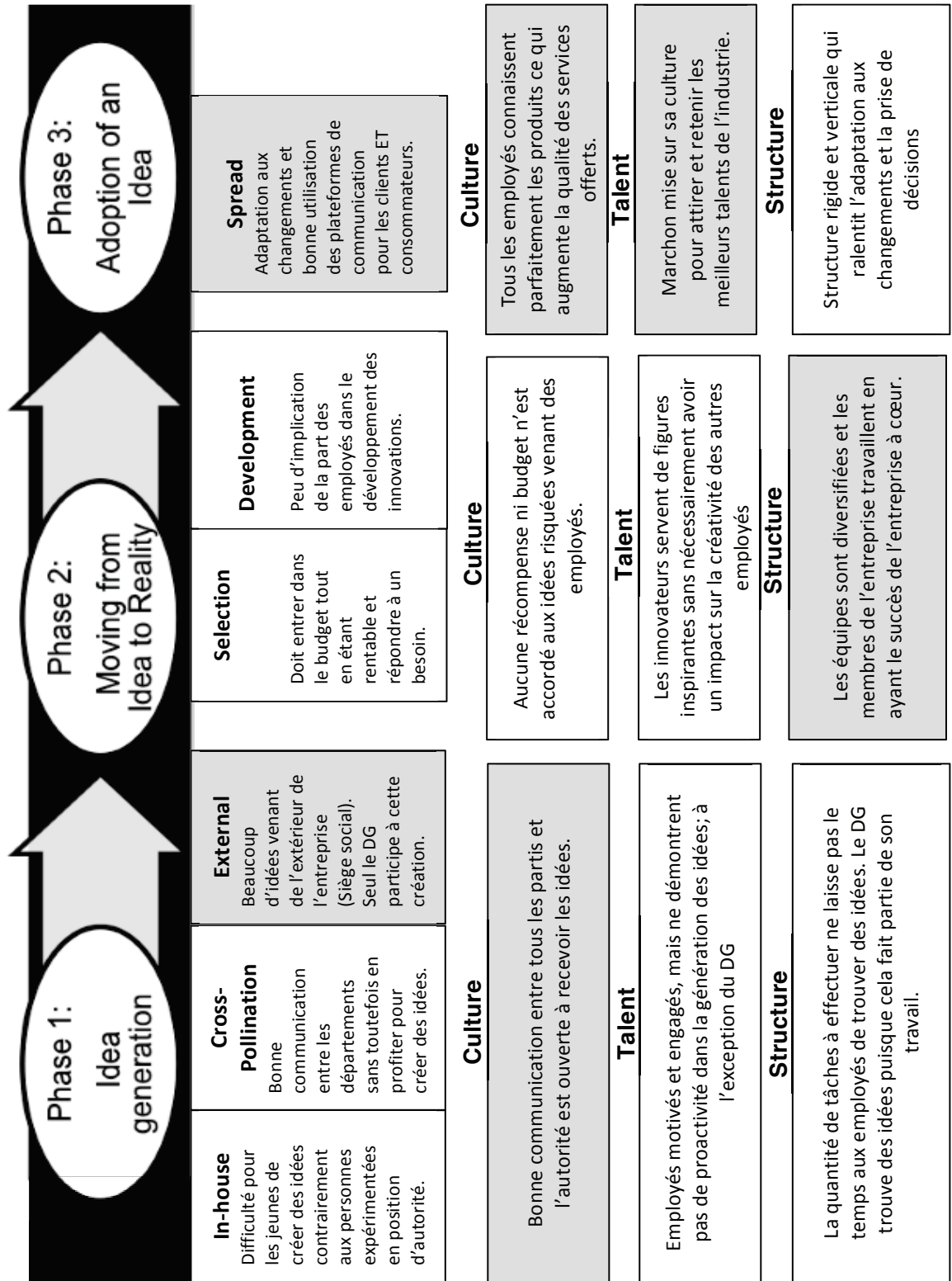
*« Tout le monde a aimé Pierre tout de suite. Moi les feedback que j'avais, je parle à tout le monde depuis le temps: " Mon dieu, il est gentil, il est facile d'approche." Il a changé beaucoup de choses, il a travaillé fort. Et son accessibilité a fait qu'on a évolué. Moi il me donne le goût de travailler. C'est ça qu'on veut, tu sais. Donc je pense que ça s'est reflété ». - Directrice des ventes*

Les employés talentueux, ils les gardent et les font progresser : tel est le cas de la directrice des ventes. Sinon, les nouveaux talents sont recherchés par des chasseurs de têtes comme le spécialiste du marketing. Plus rarement, les talents seront recherchés à travers les réseaux sociaux des employés. D'ailleurs, c'est comme cela que la directrice des ventes a trouvé sa nouvelle meilleure représentante.

*« J'ai eu la chance de la rencontrer parce que j'ai appelé un représentant pour savoir : connais-tu quelqu'un dans le marché? (...) C'était la meilleure vendeuse de son territoire. Luxottica là voulait, tout le monde là voulait. (...) Mais elle m'a dit : "J'ai confiance en Marchon, je vous ai rencontré pi ça a cliqué ". On est honnête et transparent, ça a cliqué, la confiance. Je lui ai parlé de Marchon, comment on travaillait : "Tu sais, on très très humain. Oui on a des chiffres à atteindre, mais on est humain aussi. Il n'y a personne qui se fait chicaner à la fin du mois et que ce n'est pas agréable et qu'on a mal au ventre. Non, on n'est pas comme ça." Donc je lui ai parlé de notre philosophie, comment on est, et c'est pour ça qu'elle ma dit : "Moi je choisis de travailler pour toi et Marchon, parce que ça me tente. J'ai le goût d'avoir du plaisir, j'ai le goût de me retrouver une nouvelle famille." J'étais contente là moi, parce que ce n'était pas pour l'argent, ce n'est pas pour ça qu'elle est venue. Mais là, elle en fait (de l'argent)! Et ça m'a fait plaisir parce que regarde, c'est Marchon, c'est ça aussi que tu vends. Pour trouver des bons représentants, il faut qu'ils aient le goût de venir chez Marchon ». -Directrice des ventes.*

En conclusion, Marchon Canada traite de l'innovation d'une façon unique. Dans l'ensemble, le processus d'innovation illustré à la *figure 6.1* synthétise les activités préalablement décrites. Suite aux témoignages des intervenants, il est possible de situer, à l'aide des cases grises, où se trouve la création de valeur dans ce processus.

FIGURE 6.1 : CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION DE MARCHON



## **CHAPITRE 7 - CAS C : LABORATOIRES**

---

### **7.1 Les portraits des entreprises**

Il faut se rendre à l'évidence, l'industrie de l'optique est aujourd'hui dominée par un petit nombre de multinationales. Les marchés de lentilles cornéennes, de montures et de lentilles ophtalmiques sont tous menés par des géants qui excellent dans le développement de produits. Mais qu'en est-il des laboratoires intermédiaires ? Bien que ces derniers se fassent graduellement acquérir par les grandes entreprises, certains résistent encore à l'envahisseur. Malgré leurs différences de formes et d'expertises, ils s'identifient sous un objectif commun : l'offre d'un meilleur service aux détaillants.

#### **7.1.1 Le laboratoire Oculus**

Fondé par une coopérative d'opticiens, d'optométristes et d'ophtalmologistes en 2000, le laboratoire Oculus représentait un levier financier important auprès de ses membres. Avec des services de taillage-montage-surfaçage-traitement, le laboratoire de Québec avait tout pour réussir. Malheureusement, certaines difficultés financières ont mené ses membres à délaisser graduellement les activités de celui-ci.

Voyant le potentiel d'un laboratoire offrant des services uniques à Québec, deux investisseurs décidèrent de racheter ce dernier. Évidemment, la particularité de ce bureau se trouvait dans son expertise, mais également dans son offre de produit. Contrairement à plusieurs laboratoires, celui-ci offrait les produits de toutes les manufactures importantes : Nikon, Zeiss, Hoya, Essilor, Rodenstock, etc.

Outre la diversité des produits offerts, la rapidité de livraison était un autre atout pour le laboratoire. Les lentilles maison fabriquées sur place permettaient de répondre à toute demande urgente de la part des détaillants.

Bien entendu, le rachat de ce laboratoire a entraîné sa restructuration. Mises à pied, départs volontaires et ententes à l'amiable ont été effectués afin de réaménager le personnel et les activités.

Comme plusieurs laboratoires intermédiaires, le laboratoire Oculus mise sur la qualité de ses services afin de se faire un nom. En sachant que la rapidité des services est essentielle à la réussite financière de l'entreprise, la distribution des produits se fait en fonction de la capacité du service de livraison ICS. Puisque le Québec et une partie des Maritimes sont accessibles en 24h pour les livraisons, ce sont ces régions qui sont desservies par le laboratoire Oculus.

### **7.1.2 Le laboratoire Mirage**

C'est en 1998 que le laboratoire Mirage voit le jour. À ses débuts, le jeune entrepreneur décide de vendre des lentilles ophtalmiques en *stock* aux détaillants de l'optique. À l'époque, il n'y avait pas beaucoup d'entreprises qui vendaient seulement du stock bon marché. La raison d'être de son entreprise se trouvait dans le service de taillage personnalisé qu'il pouvait offrir aux bureaux indépendants.

Lorsque les multinationales ont réalisé que les laboratoires comme Mirage leur volaient une part de marché non négligeable, ces derniers se sont mis à descendre furieusement leurs prix. En conséquence, cette guerre des prix fit radicalement baisser la rentabilité de ce type de lentille, ne laissant pas d'autre choix au laboratoire Mirage que de changer son offre de produits.

C'est ainsi que le laboratoire Mirage décida de lancer sa propre marque de commerce de lentilles maison. La sous-traitance de la fabrication par un fournisseur outre-mer pourrait offrir à Mirage des lentilles de grande qualité à moindre coût. Le prix des orthèses visuelles étant une des premières préoccupations de ses clients, le laboratoire pouvait continuer de répondre aux détaillants cherchant le meilleur prix possible.

À l'aide de représentants non exclusifs, le laboratoire Mirage s'est formé une petite clientèle de bureaux indépendants à travers le Canada.

### **7.1.3 Le laboratoire Bioptic**

Cette entreprise était un laboratoire bien avant d'adopter le nom de Bioptic. Situé au sous-sol d'un détaillant de l'optique, le laboratoire surfaçait, taillait et montait les commandes passées au magasin du premier étage. Le gérant du laboratoire, un homme d'expérience, trouvait pourtant que le laboratoire détenait un bien plus gros potentiel de production. Il proposa donc au propriétaire de la clinique une entente commerciale : le surplus de temps allait être consacré à la production de lentilles pour d'autres boutiques. Bioptic allait donc permettre au gérant de faire de l'argent, tout en permettant à la clinique du premier étage de profiter des rabais reliés à l'achat de palets en masse.

Tout comme le laboratoire Oculus, Bioptic offre à ses clients les produits provenant de toutes les entreprises manufacturières importantes. Toutefois, sa proximité physique avec le siège social de Nikon à Montréal permet d'offrir aux clients les produits de ce manufacturier beaucoup plus rapidement. Créant ainsi une préférence de la part de Bioptic pour les lentilles Nikon.

Ayant la machinerie pour fabriquer des lentilles progressives, le laboratoire produit également ses propres lentilles maison. Cette expertise permet donc au laboratoire d’offrir tous les types de lentilles à prix avantageux, avec possibilité de livraison en une heure. Lorsque les lentilles nécessitent des traitements, elles sont envoyées au centre de traitement chez Nikon.

Aujourd’hui, Bioptic est le seul laboratoire de surfaçage indépendant à Montréal.

À travers ces laboratoires, trois personnes ont été rencontrées. Le *tableau 7.1* précise le poste occupé par ces intervenants et leurs responsabilités au sein des organisations.

TABLEAU 7.1 : INTERVENANTS RENCONTRÉS DANS LES LABORATOIRES

Fonction :	Responsabilités
<b>Laboratoire Oculus :</b> <i>Représentant</i>	Retient et cherche de nouveaux clients en misant sur la qualité des services offerts par le laboratoire Oculus, dans le but d’augmenter le volume des ventes.
<b>Laboratoire Mirage :</b> <i>Président-propriétaire</i>	Développe la marque de commerce du laboratoire Mirage et s’occupe de la gestion entière de son entreprise.
<b>Laboratoire Bioptic :</b> <i>Propriétaire-associé</i>	Gère l’équipe de techniciens et l’équipe du service à la clientèle pour s’assurer de répondre à la demande dans les délais.

Comme mentionné précédemment, les propriétaires des laboratoires Bioptic et Mirage travaillent à même leur entreprise. En conséquence, ces personnes ont une vision à jour sur la demande actuelle tout en ayant le pouvoir de gérer les innovations en



conséquence. Sinon, en rencontrant directement les professionnels de la vue dans les commerces de détail, le représentant du laboratoire Oculus profite d'une perspective complète entre les détaillants et le laboratoire. Ainsi, ces trois personnes connaissent pleinement leur milieu et les actions prises pour s'adapter aux changements.

## **7.2 Les réalités de l'industrie**

Il est rendu évident que les transformations dans l'industrie de l'optique sont traitées différemment d'un segment à l'autre. Le marché des lentilles ophtalmiques vit, à sa façon, l'ascension du commerce électronique et la consolidation du marché. Les consommateurs de ce segment ont également leur propre compréhension du marché. Or, les réalités de l'industrie de l'optique sont vécues différemment par le segment des lentilles ophtalmiques.

### **7.2.1 Un consommateur mal éduqué**

S'acheter une paire de lunettes n'est pas chose facile. Alors que les montures peuvent se magasiner d'avance, en fonction des prix et des goûts, les lentilles ophtalmiques représentent la portion de l'achat que les consommateurs comprennent moins. C'est pourquoi les consommateurs choisissent souvent la monture avant les lentilles ophtalmiques. Pourtant, c'est le type de lentille qui devrait guider le choix de la monture, non le contraire. C'est à ce moment que le rôle des professionnels de la vue prend son importance.

On dit des consommateurs qu'ils sont mal éduqués parce qu'ils ont une mauvaise compréhension de ce qu'ils achètent. La complexité des lentilles ophtalmiques invalide souvent toute base de comparaison d'un achat à l'autre. D'autant plus que, l'excès d'informations superficielles dans les publicités complique le rôle des opticiens qui doivent aider les patients à démêler les renseignements. Finalement, la quantité

phénoménale de lentilles offertes sur le marché n'aide simplement pas le consommateur à se débrouiller.

En conséquence, il n'est pas surprenant que les consommateurs se fient au prix lors de leur achat. C'est la seule caractéristique qui donne un point de départ sur le type de produit qu'ils achètent.

*« Le consommateur aujourd'hui a tellement été inondé avec les publicités, avec les 2 pour un, les trois pour un, les pubs sur Internet, les gens qui parlent : "Ah, tu as payé 700\$ pour tes lunettes, tu es fou, tu peux en acheter à 100\$." Donc aujourd'hui, le consommateur ne veut pas se faire avoir. Il veut savoir qu'il a acheté quelque chose de bien et qu'il ne s'est pas fait avoir. Et c'est ça que l'industrie de l'optique est en train de subir. Les gens parlent : " ah, tu as acheté tes lunettes à 1000\$? Tu t'es fait avoir! " Mais le gars qui lui dit ça ne sait pas de quoi il parle. Il ne connaît pas la prescription de la personne, il ne connaît pas le type de monture qu'il a choisi, le type de verre qu'il a mis là-dedans ».*

-Laboratoire Mirage

### **7.2.2 L'impact du commerce électronique**

D'une part, le prix est une mesure importante pour le consommateur, et le commerce électronique l'a compris. Seulement, il faut savoir que certaines lentilles ophtalmiques ne se vendent pas sur Internet. À ce jour, les lentilles progressives digitales demandent trop de mesures pour être commandées sans avoir consulté un professionnel. Sans douter que ce soit un jour possible, les détaillants et les manufactures essaient de s'adapter à cette nouvelle réalité.

*« La venue d'Internet, c'est immense. Ça fait beaucoup beaucoup jaser. Je pense que ce n'est pas une nouvelle que je vous apprends. Donc, c'est sûr qu'Internet, ça*

*vient changer beaucoup de choses. Avec Internet c'est sûr qu'il y a des projets qui sont faits par des compagnies qui essaient de contrer l'effet d'Internet. Parce que c'est sûr qu'une personne qui va sur Internet, il y a deux raisons principales : il y a la rapidité, et quand je dis rapidité c'est de ne pas à avoir à se déplacer pour aller chez un opticien, prendre un rendez-vous et faire prendre des mesures. Il y a des gens, des générations qui ne veulent pas ça. Comme moi, je regarde mes enfants, comment ils magasinent...on ne parle pas juste de lunettes; c'est complètement différent. Donc ça bouge au niveau des lunettes aussi. Les évaluations de certains bureaux, de certaines compagnies disent qu'il y a entre 5 et 7% de volumes que les bureaux perdent (...) Ce qu'il va arriver dans 1 an, dans 5 ans, si on est capable de faire de la réfraction par Internet avec une caméra, qui dit où c'est que ça va aller. Est-ce que l'optométriste va devenir dans le futur simplement un médecin pour les pathologies de l'œil? C'est ça, ça brasse beaucoup présentement ».*

-Laboratoire Oculus

Maintenant, la concurrence se vit d'une tout autre manière. Ce n'est plus un produit que les laboratoires et les détaillants vendent, c'est un service.

*« Mais là, il y a un autre concurrent : Internet. Et c'est un monstre qu'on ne sait pas trop par où ça va s'en aller. Donc la concurrence ne vient pas juste du bureau d'en face, elle vient d'en haut et on ne sait pas quand elle va frapper. Il y a de la concurrence un peu partout, donc quand Internet arrive, ils n'ont pas de services et ils ne sont pas prêts à en avoir non plus. Ça va leur prendre des bureaux pignons sur rues, et ça n'arrivera pas. C'est vraiment ça, c'est une business de service ».*

-Laboratoire Oculus

### **7.2.3 La consolidation du marché**

La consolidation de l'industrie par les multinationales est maintenant vue comme une menace pour plusieurs commerçants. En achetant des entreprises ayant des activités complémentaires aux leurs, les géants de l'industrie s'étalent dangereusement vers les

commerces voulant garder leur indépendance. Regroupements d'achats, laboratoires intermédiaires, détaillants, fournisseurs de montures et distributeurs web sont acquis par les grandes manufactures de lentilles ophtalmiques. De sorte que la concurrence pour les laboratoires et détaillants indépendants provient de tous les côtés de l'industrie : « *Au lieu d'être mon fournisseur, il est devenu mon compétiteur.*» (Laboratoire Mirage)

D'autre part, lorsque les multinationales n'achètent pas, elles proposent des ententes d'exclusivité aux commerçants.

*« Essilor faisait des ententes avec des indépendants : "Si vous achetez une machine (pour le taillage), on va vous la faire à rabais. On va presque vous donner la machine, vous n'avez qu'à acheter les lentilles chez nous." ».* -Laboratoire Mirage

Conséquemment, il est avantageux pour les détaillants d'acheter ses lentilles chez une seule entreprise manufacturière pour obtenir des machines à moindre coût. Ainsi, l'acquisition de ces machines permettra au détaillant d'offrir de meilleurs services à ses clients (ex. : taillage en une heure).

### **7.3 La création de valeur dans le processus d'innovation**

Étant considérés comme des entreprises intermédiaires et/ou des manufactures de lentilles ophtalmiques, les trois laboratoires devraient traiter le processus d'innovation d'une façon similaire.

#### **7.3.1 La génération d'idées intraorganisationnelles**

La créativité et le talent des employés qui travaillent pour les laboratoires ont un gros impact sur la qualité des services offerts par ceux-ci. Puisque les propriétaires de

Mirage et Bioptic travaillent à même le laboratoire, les détaillants ont pris l'habitude d'entrer en communication directe avec eux pour toute situation. En conséquence, ce phénomène rend les patrons indispensables au roulement du bureau. Ainsi, les problèmes surviennent lorsque ces derniers s'absentent.

*« Mais les clients c'est ça qu'ils aiment, c'est personnel, ils ont accès au patron. Là je délègue de plus en plus : "Essayer de répondre". Mais quand les clients appellent, c'est souvent : "Passe-moi le patron*

*- Mais là est-ce que je peux t'aider? Est-ce que je peux faire de quoi?*

*- Non, passe-moi le patron. "*

*Mais souvent, les employés peuvent régler les problèmes eux autres même.*

*(...)*

*Ça fait longtemps que je veux prendre mes vendredis, mais j'ai de la misère parce que quand je prenais mes vendredis, j'arrivais le lundi et j'avais des appels (de détaillants) : " Bien oui, mais là, j'appelle et il n'y a personne qui ne sait rien. " Bon OK, je vais les former, je n'ai pas le choix. Ça va prendre quelqu'un qui faut qui soit formé et qui sache comment répondre. » -Laboratoire Bioptic*

Il est clair que la situation est particulièrement différente chez un employé qui a la liberté d'organiser son horaire et de consacrer du temps à la création d'idées. Par exemple, l'équipe au sein du laboratoire Oculus est volontairement allée chercher un représentant talentueux pour qui la créativité est essentielle à la réalisation de son travail.

Pour le représentant du laboratoire Oculus, avoir de bonnes idées symbolise une manière d'atteindre ses objectifs tout en étant plus efficace. En évaluant ses capacités, il planifie ses tâches selon ses forces. Des idées, il en a régulièrement. Ce dernier explique justement la bonne idée qu'il a eue la semaine dernière.

*« Un optométriste que ça fait longtemps que je ne suis pas capable de rencontrer parce qu'il ne rencontre pas les représentants. Donc je me suis inscrit pour faire un examen de la vue et je l'ai rencontré. C'est aussi simple que ça. Donc j'ai été assis avec lui pas loin de 1h de temps : "Qu'est-ce que tu fais?" – "Ah, bien je suis représentant pour Oculus." (...) Donc je suis allé voir cet optométriste-là, je l'ai rencontré. Et ça va être payant. Mais c'est le fun, parce que dans n'importe quelle business, un professionnel qui ne rencontre pas les représentants ne va pas être au fait des nouveautés (...) En fin de compte je me suis rendu compte qu'il y avait 3-4 nouveautés des dernières années qu'il n'était pas au courant. Et il m'a remercié. Il m'a dit : "Si je rencontre tous les représentants qui me sollicitent, ça ne marchera pas." D'un il n'aime pas ça, il n'aime pas rencontrer ces gens-là, il trouve que c'est une perte de temps. Et je comprends. Mais de temps en temps, je pense que c'est bon. Il m'a dit : "Oui, finalement je me rends compte que un de temps en temps"... donc ça a ouvert les esprits. Mais prendre un examen de la vue chez un optométriste parce que tu n'es pas capable de le rencontrer, j'étais rendu là ».*

- Laboratoire Oculus

Reste que la solution du représentant est en réactivité à un problème. Du côté des laboratoires Mirage et Bioptic, la plupart des changements dans les méthodes de travail surviennent de la même façon.

### **7.3.2 La génération d'idées interorganisationnelles**

Le nombre d'employés nécessaire à la production d'orthèses visuelles dans un laboratoire intermédiaire n'est jamais très élevé. Ainsi, un laboratoire où travaillent 30 techniciens est considéré comme un bureau de grande taille. Les petites structures de ces laboratoires permettent donc une communication rapide et directe entre les employés. La plupart du temps, puisque les patrons travaillent à même le laboratoire, le contact employé-employeur est fréquent. Justement, le président du laboratoire Mirage inclut régulièrement les employés dans les prises de décisions

*« Je leur demande leur opinion, leur avis, qu'est-ce qu'ils pensent, est-ce que ça leur plait? Je suis une personne qui aime montrer : "Est-ce que tu aimes cette écriture, ce design. Est-ce qu'on change comme ça? " On échange nos idées. C'est important de partager et (...) d'inclure tout le monde pour qu'eux aussi soient fiers du produit qu'on va mettre sur le marché (...) On se met tous en équipe pour partager nos idées. Une fois qu'on a trouvé, tout le monde se retrouve avec une certaine fierté parce qu'ils ont chacun contribué à un nouveau produit ou à un nouveau lancement, une nouvelle politique de bureau. Peu importe ce que ça peut être ». -Laboratoire Mirage*

Cette relation que les dirigeants entretiennent avec les employés donne l'opportunité à ces derniers d'user de leur créativité.

*« On fournit les idées, on trouve un budget. Comme là on s'en va au Salon Vision. Donc je m'occupe de trouver les idées, on veut faire un évènement; on participe à tout dans le fond. On est une petite compagnie comparée aux gros monstres, on n'a pas 25 personnes dans le comité de marketing ou finance. Donc on fait de tout ». -Laboratoire Oculus*

Mais encore faut-il que les employés soient créatifs et accordent un peu de temps à la création d'idées. Chez tous les participants rencontrés, les techniciens avaient devant eux une montagne de livraison à compléter avant la fin de la journée. Pour ces derniers, les tâches sont beaucoup moins flexibles.

Aussi, les décisions se prennent bien plus rapidement dans ce contexte de petite entreprise. Les problèmes trouvent généralement des solutions auprès d'un responsable dans un bref délai. Lorsque les clients appellent chez Mirage et Bioptic, ils

peuvent discuter directement avec le propriétaire qui réglerait leurs problèmes presque instantanément. Chez Oculus, le principe est presque le même.

*« Moi, avoir une réponse du marketing ou des finances, j'ai un téléphone à faire. Je parle à la personne et ça se règle dans la minute. Si tu parles aux grosses compagnies, aux gros monstres, bien là ce n'est pas la même chose. Ils n'ont aucun pouvoir de décision : je vais en parler à un tel qui va me revenir. C'est plus, disons, c'est plus compliqué. Il faut être plus diplomate. Ici, c'est la rapidité de décision, c'est facile, c'est petit. Le propriétaire, je le connais. Quand j'appelle, il me répond tout de suite (...) C'est direct et ça va vite. C'est plus le fun». - Laboratoire Oculus*

### **7.3.3 La génération d'idées extraorganisationnelles**

Sur le plan des produits, rien n'est inventé dans les laboratoires. Chacun d'entre eux s'est fié, à sa façon, à l'expertise d'un parti externe. Pour Oculus et Bioptic la distribution des produits provenant des entreprises manufacturières est un atout incomparable.

*« Merci à Essilor qui met des millions pas années pour en développer. Nous on en bénéficie parce qu'on distribue ces produits-là qui sont vraiment merveilleux (...) Nous, notre force c'est de tourner ça, faire de promotions et de promouvoir cette lentille-là ». -Laboratoire Oculus*

Ces manufactures sont souvent considérées comme des partenaires d'affaires pour les laboratoires-distributeurs, surtout pour le laboratoire Oculus.

*« Par exemple, Laurence Leboeuf est porte-parole pour Transition pour le Québec. Donc on la voit sur les publicités. Donc il y a transition, il y a Essilor qui l'a engagé comme porte-parole et il y a nous qui distribuons Transition et Essilor. Donc si on*



*fait un évènement et qu'on veut avoir Laurence ou du support, c'est facile. Parce qu'on connaît ces gens-là et qu'on distribue leurs produits. Donc c'est le fun d'être ami avec un peu tout le monde. Donc quand Nikon fait quelque chose, alors on est ami aussi avec Nikon. Donc c'est le fun de ce côté-là. Ça nous différencie de si on est juste étiqueté un fournisseur. Ça ouvre des portes ».* -Laboratoire Oculus

Chez Mirage, le président s'est plutôt consacré à l'élaboration de la marque d'un produit qu'il fabrique ailleurs.

*« On fabrique outre-mer. On traite avec plusieurs différents pays dépendamment des produits qu'on veut faire venir. Chaque produit a un fournisseur relié. Alors, dans les verres stock on fait vraiment de l'importation, on ne fabrique rien ici. Chez Mirage, ce qu'on fait c'est du service laboratoire en finition. Mais au niveau de la manufacture, on fait affaire avec des usines qui font ça pour nous ».*

-Laboratoire Mirage

Finalement, le laboratoire Bioptic fabrique ses lentilles à l'aide d'un logiciel de *design* inventé par une autre compagnie.

*« Parce que faire un programme comme ça, ça peut coûter des millions. Mais Essilor et Nikon, ils peuvent le faire, ils ont l'argent pour le faire. Ils ont sorti leur propre programme. Mais nous autres, on a acheté d'une compagnie qui a dit : " Nous autres, on va le faire et on va le vendre aux petits laboratoires." ».*

-Laboratoire Bioptic

En se consacrant moins au développement de produits et davantage sur les services, les laboratoires sont capables de rassembler tous leurs efforts sur ce qu'ils font de mieux.

### 7.3.3 La sélection d'idées

Promotions, rapidité, résolution de problèmes : toutes les approches sont bonnes pour améliorer l'offre de service. Les laboratoires participants rapportent que ce sont justement les services qui assurent leur survie. Chez Mirage, comme dans les autres laboratoires, les lentilles *simples visions* sont des produits offerts qui ne sont pas assurément rentables.

*« On ne fait pas de l'argent sur les simples visions vraiment. On le fait pour accommoder. C'est une vente d'accommodation pour donner un service. Ce n'est pas un service qui est très rentable. Les lentilles progressives sont plus rentables. Mais il y a aussi la guerre des prix aussi sur ça ».* -Laboratoire Mirage

Les stratégies d'affaires se bâtissent donc à partir des avantages qu'un laboratoire peut fournir sur le plan des services. Par exemple, la préférence de la manufacture Nikon auprès du laboratoire Bioptic repose sur sa proximité physique. Cette caractéristique permet à Bioptic de livrer les commandes beaucoup plus rapidement que s'il distribuait les lentilles d'une autre manufacture. Lorsqu'ils font affaire chez Nikon, ceux-ci vont porter et chercher leurs lentilles eux-mêmes.

*« Si on envoie chez Essilor, ce qui sort aujourd'hui va partir demain parce que le gars d'Essilor vient juste demain à midi. Donc ce que j'ai fabriqué dans l'après-midi, ça va ce rendre juste le lendemain avant que ça revienne. Déjà on a perdu 2 jours justes de livraison. Tandis que des fois, on vient de l'a faire (la paire de lentilles), elle est encore toute chaude. Et oups, elle est déjà rendue chez Nikon comme si on avait notre propre centre de traitement. Donc ce n'est pas long, ça roule de même et on donne un bon service ».* -Laboratoire Bioptic

La rapidité du service vient également jouer en faveur des laboratoires par rapport au commerce digital. Choisir les manœuvres qui soutiendront la rapidité de service est un atout, comme l'explique le représentant d'Oculus.

*« Donc nous, qu'est-ce qu'on fait pour aider les bureaux à contrer ça (Internet) c'est d'un, être capable de donner un service aussi rapide, sinon plus qu'Internet, et d'être capable de donner un produit de qualité avec prix. On sait que sur Internet, ce qu'on voit comme produits c'est souvent des fins de ligne, c'est souvent des lentilles bas de gamme, d'entrées de gamme si on veut. Les dernières technologies ne sont pas disponibles sur Internet. C'est ce qui nous différencie : l'offre de la qualité du produit, la qualité du service ». - Laboratoire Oculus*

Ce qu'Internet ne peut pas encore fournir, c'est une lunette fabriquée dans l'heure, dans la journée. Toutefois, cette promesse de livraison chez les laboratoires doit être prise au sérieux. Le laboratoire Oculus rappelle que leur savoir-faire se trouve principalement dans les services.

*« Si tu as un mauvais service, tu t'en fous en bout de ligne du prix. L'important c'est d'avoir le service. Quand tu dis à ton client : " Ta lunette, tu vas l'avoir jeudi." Parce que vendredi tu pars en vacance, tu aimerais l'avoir jeudi. Mais si elle arrive le mardi d'après, tu viens de le perdre ton client. Il va aller ailleurs. C'est une entreprise de service. Bien qu'on vende un produit, c'est du service à 90% ».*

-Laboratoire Oculus

Les promotions sont aussi utilisées par les laboratoires pour aider les détaillants indépendants à faire face aux *deux-pour-un* de certaines bannières. D'une part, les promotions proviennent souvent des grandes manufactures, tout en étant appuyées par des campagnes marketing. Profitant de la visibilité des promotions supportées par

les grandes manufactures, Bioptic et Oculus appliquent également ces promotions sur leurs produits.

Par le fait même, les détaillants ont un impact sur les décisions stratégiques des laboratoires. Pour le laboratoire Bioptic, l'arrivée des lentilles digitales a précipité le changement de la majorité de leur machinerie. Cette décision d'investissement découlait du fait que les cliniques ne commanderaient plus chez eux sans l'offre de lentilles digitales.

Il est vrai que les laboratoires s'adaptent rapidement aux changements et ajustent leurs pratiques en fonction de la demande. Cependant, les nouvelles idées et les transformations surviennent en réaction à un problème ou une situation donnée.

#### **7.3.4 Le développement des idées**

S'équiper de machines pour la fabrication de lentilles digitales est une chose, mais encore faut-il offrir un produit intéressant. Dans le choix du produit maison à fabriquer, le laboratoire Bioptic s'est entièrement fié aux recommandations de ceux leur ayant vendu les machines.

*« Ceux qui te vendent la machinerie, ils te le disent. Ils te fournissent les adresses et les numéros de téléphone : "Eux autres font des programmes". Donc c'est de même qu'on les a contactés. Donc on achète telle machine, on aimerait avoir une recette de lentille. Si ceux qui vendent les machines n'ont pas de place ou de programme à me conseiller, alors je n'achèterai pas de machine».*

- Laboratoire Bioptic

Sinon, le propriétaire de Mirage est allé chercher un fournisseur qui répondait à ses attentes.

*« J'ai sélectionné mes fournisseurs avec ses capacités et son installation. J'ai trouvé un fournisseur qui avait vraiment de très belles installations. Il avait des équipements reconnus dans le domaine. Il était très bien organisé, très professionnel. Tous les éléments étaient là. Et la dernière chose était la qualité. Et on a vu qu'il avait une belle qualité de lentille. La qualité et les capacités dépassaient même peut-être ce que les multinationales fournissent ici. On a même de nos clients, des gros joueurs qui ont leur propre production, et qui ne sont pas capables de faire eux-mêmes certains produits. Donc ils passent par moi, ils passent leur commande parce qu'on est capable de les fournir. On a la capacité de faire ça pour eux ». -Laboratoire Mirage*

Dans les deux cas, il fallait tester la qualité et les caractéristiques des produits fabriqués. Puisque l'entière réputation du laboratoire Mirage repose sur sa marque de commerce, certains tests ont été plus longs et poussés.

*« Ça a pris peut-être un an pour exécuter les choses. Mais aussi pour faire les tests de marchés, pour voir les réactions. Parce que je pense que dans n'importe quel commerce, on peut juste faire une première impression, une bonne première impression. Alors, d'aller trop vite des fois, ça peut faire mal. Parce que si le produit n'est pas de bonne qualité et on lance ça très rapidement....S'il y a un problème de qualité ou de production, ça peut faire très mal, ça peut tuer l'entreprise. C'est mieux d'y aller avec un tout petit départ, faire des tests de marchés avec une clientèle sélectionnée qui va être ouverte à faire des essais et donner des feedbacks. De dire : " Oui, j'ai un bon rapport qualité-prix, j'ai un bon service." Et de peut-être patienter un petit peu plus pour voir vraiment que les choses se sont bien déroulées; que le produit soit compétitif». -Laboratoire Mirage*

Il est certain que les propriétaires ressentent un engagement envers leurs propres produits puisqu'ils ont contribué à les faire naître. De plus, l'implication des autres

employés est stimulée par la petitesse de la structure des laboratoires. Le manque de ressources spécialisées mène à la participation des employés dans le développement des idées.

*« C'est sûr qu'aller chercher des nouveaux clients, mettre en place des listes de prix, s'occuper de tout ce qui est marketing, des aides visuelles ces choses-là. Ce n'est pas des grosses compagnies, mais ça prend des ressources pour faire ces choses-là. Donc on participe à tout, on est une équipe. On fournit les idées, on trouve un budget ». -Laboratoire Oculus*

En ce sens, les laboratoires encouragent le travail d'équipe, mais le manque de ressources limite la diversité des talents. En conséquence, les techniciens seront engagés pour leur potentiel dans le maniement des lentilles. Le talent qu'un de ces derniers peut avoir dans un autre domaine devient alors un avantage que le laboratoire n'a pas nécessairement cherché.

Le talent innovateur retombe plutôt sur les individus qui possèdent une autorité de décision et une flexibilité dans leur travail. Pour sa part, le représentant d'Oculus choisit d'aller effectuer le travail des représentants des grosses manufactures pour donner aux bureaux une figure de la qualité des services de son laboratoire.

*« Mais en théorie, c'est sa job (au représentant) de le faire. J'embarque parce que moi, je veux être le deuxième fournisseur. Donc en bout de ligne c'est le service. Donc tu le fais, tu le fais bien et tu le fais au complet avec tout le monde. Ou tu vas juste saupoudrer tout le monde et porter la bonne nouvelle. Comme un représentant Essilor peut avoir 50 bureaux (...) il n'a pas le temps de passer 2h, s'asseoir et de faire de la formation : "Voici ce qu'il y a de nouveau, voici des aides visuelles." ». -Laboratoire Oculus*

Mais le travail du représentant d'Oculus a-t-il vraiment un impact sur la créativité de ses collègues ? Travaillant seul sur la route, il servira de figure inspirante pour les employés du laboratoire sans vraiment avoir un impact sur leur créativité.

Il est clair que le talent de celui qui prend les décisions vient jouer sur la qualité des stratégies entreprises. Chez Mirage, la qualité de leur site web représente bien la compréhension du président par rapport à l'importance de cette plateforme informative.

*« Mon site a évolué pendant plusieurs années. J'étais un des premiers à avoir un site à côté des multinationales. J'ai toujours cru qu'avoir un site Internet c'était important. On peut projeter une image plus grande que l'on est. Et j'ai toujours essayé de penser comme ça. De donner aux clients une image de mon entreprise un peu plus grande que ce qu'elle est vraiment. Pour leur donner confiance. Le consommateur a besoin d'avoir ça. Que c'est une entreprise professionnelle, organisée! Tout petit ce n'est pas bon, peut-être aussi trop grand ce n'est pas bon. Mais il faut trouver un équilibre. Alors j'ai toujours voulu donner une belle image à l'entreprise. Alors oui on est petit, mais on est quand même grand ».*

- Laboratoire Mirage

Que les conséquences soient bonnes ou mauvaises, le laboratoire subira les effets des choix faits par les patrons.

*« Je te dirais que si quelqu'un venait me voir pour faire affaire avec nous, je dirais non. On est plus capable. Quand je dis que je suis occupé : les piles de cabarets il y en a partout. C'est comme ça toute la journée : les téléphones, les ci les ça. Il y a des crédits à faire. Je te dirais que la moitié de mon temps maintenant c'est dans le bureau, ce n'est même plus dans l'optique. Je suis obligé de faire du bureau. Il*

*faut que quelqu'un le fasse. Et finalement : "Ah il faudrait que j'aïlle leur donner un coup de main." Donc là je néglige, je mets ça de côté et là je m'en vais là ».*

- Laboratoire Bioptic.

### **7.3.5 La diffusion des idées**

La diffusion des nouvelles méthodes de travail et des nouveaux produits se fait habituellement de manière informelle chez les laboratoires participants. L'étroitesse des relations et la proximité physique entre les employés font que les nouveautés sont transmises dans le quotidien du travail. Les trois laboratoires partagent le penchant vers la formation informelle de leurs employés vis-à-vis des nouveautés.

Mais comment ces laboratoires font-ils pour communiquer les nouveautés à leurs clients ? Le laboratoire Mirage spécifie qu'il y a quelques périodes dans l'année où les magazines de l'industrie, les courriels et les envois postaux sont utilisés pour faire la promotion de leurs services et produits. Pour sa part, le laboratoire Bioptic s'est principalement servi des envois postaux afin d'encourager les ventes de leur nouvelle lentille digitale. Un feuillet d'information était envoyé dans la même enveloppe que les états de comptes de leurs clients

*« On a envoyé des papiers : "Nouveauté : lentille digitale avec traitement Nikon" avec les prix. À moment donné ils l'essayent. Pour la faire mousser au début, on donne deux paires gratuites. Au technicien : "veux-tu l'essayer? Essaie-le!" La fille sur le plancher ou la secrétaire : "En veux-tu une paire? On t'en fait une gratuite." Et là : "Aïlle c'est bien", et le mot se passe et ils se mettent à en vendre».*

- Laboratoire Bioptic

En revanche, le laboratoire Oculus préfère aller rencontrer ses clients en personnes. Ils ont fait le choix de faire appel à un représentant pour la diffusion de leurs produits,



c'est donc un avantage duquel ils jouissent. En plus de rencontrer les clients, il en profite pour former le personnel sur les produits et services du laboratoire. Tout bien considéré, ces réunions sont bénéfiques pour les deux partis.

*« Donc je les ai tous avisés d'avance. J'ai une nouvelle lentille, j'aimerais les rencontrer et j'aimerais voir avec eux ce qu'on pourrait faire pour le futur. Donc c'est sûr que c'est des bureaux que je leur demande : "Côté service, est-ce que vous êtes satisfait? Oh non? Finalement qu'est-ce qui pourrait être mieux, qu'est-ce qui pourrait s'améliorer?" Ma question ou mon commentaire que je fais souvent c'est : "Votre partenaire idéal ferait quoi pour vous?" Et là, ce n'est pas long que ça commence. Ils m'écrivent des e-mails longs comme ça, ou ils me rappellent : "Aille en passant, j'ai telle ou telle situation, peux-tu régler ça toi?"*

- Laboratoire Oculus

Sinon, faire partie d'un regroupement d'achats peut agir en tant que levier sur la visibilité d'un laboratoire. À cet effet, les laboratoires Oculus et Mirage tirent parti des partenariats avec les regroupements. Toutefois, être fournisseur-partenaire ne garantit pas des achats assurés venant des membres du regroupement d'achats.

*« Regard action, Opto-réseau, la Soi. Oui, je travaille avec quelques-uns de ces regroupements. On fait partie d'un regroupement, on fait partie des fournisseurs reconnus. Mais on doit toujours contacter les magasins indépendants. Ils doivent aimer les produits, ils doivent aimer le service. C'est juste que dans ce regroupement, on accorde des escomptes supplémentaires. On a des ententes un peu différentes, il y a des petites choses qui vont être différentes, des petits avantages si le client fait partie du regroupement».* -Laboratoire Mirage

Alors que les salons professionnels sont encourus par tous les professionnels de l'optique, la participation à ceux-ci est vue différemment par les participants. Ainsi, le

laboratoire Oculus se garantit un kiosque au prochain Salon Vision pendant que le laboratoire Bioptic ne semble pas y accorder d'importance. Pour le laboratoire Mirage, les salons sont chose du passé.

*« Oui, j'ai participé à certains Salons, mais plus maintenant. Les salons sont trop petits. Et c'est plutôt des salons informatifs qui font des séminaires. Donc la foule qui marche au plancher, ce n'est pas comme les Salons qu'on retrouve en Italie, en France ou à New York. Ici au Québec, c'est des tout petits Salons, que j'ai faits quelques fois, où la rentabilité n'était pas...après avoir calculé ce qu'on dépensait, et après avoir calculé ce que ça coûtait les envois postaux...Faire quelque chose de plus direct, envoyé au client était beaucoup plus efficace que les Salons ».*

- Laboratoire Mirage

Reste que l'approche client a été la même pour tous les laboratoires participants à leur début. Aller cogner aux portes des détaillants est une étape par laquelle ils sont tous passés. Les propriétaires des laboratoires Mirage et Bioptic ont beaucoup participé à la formation de leur clientèle initiale. Aujourd'hui, Mirage continue légèrement sa recherche de client à l'aide de ses représentants des ventes non exclusifs au laboratoire. En ayant atteint le maximum de sa capacité de production, Bioptic ne cherche plus de nouveaux clients. Puis, Oculus tente toujours de défoncer les portes avec l'expertise de son représentant des ventes.

Enfin, le futur n'est pas toujours évident à concevoir pour les participants. Le propriétaire-associé du laboratoire Bioptic pense à prendre sa retraite, mais sa relève n'est pas assurée.

*« Je suis en train de former du monde. Il y a Gino qui est mon associé. Ils ont chacun leurs forces. Mais je n'ai personne que je pourrais dire qui va prendre ma place : soit qu'ils (les employés) n'en connaissent pas assez, soit qu'ils n'ont pas*

*de caractère pour gérer du monde. Comme Gino, il est bon en optique, mais avec le caractère qu'il a, il vide la place en trois mois et tout le monde s'en va. C'est difficile de trouver quelqu'un. Donc il va peut-être en avoir deux. Ça va en prendre deux pour me remplacer». -Laboratoire Bioptic*

Les choix relatifs à l'avenir de l'entreprise n'ont pas été totalement été considérés par le président-proprétaire du laboratoire Mirage.

*« On va peut-être vendre, faire un partenariat avec un gars. Peut-être un de mes enfants pourra prendre la relève. Je ne sais pas, je ne pense pas à loin comme ça. Je préfère prendre un jour à la fois et voir plus à court terme. Je ne sais pas si dans dix ans je vais encore être là. » -Laboratoire Mirage*

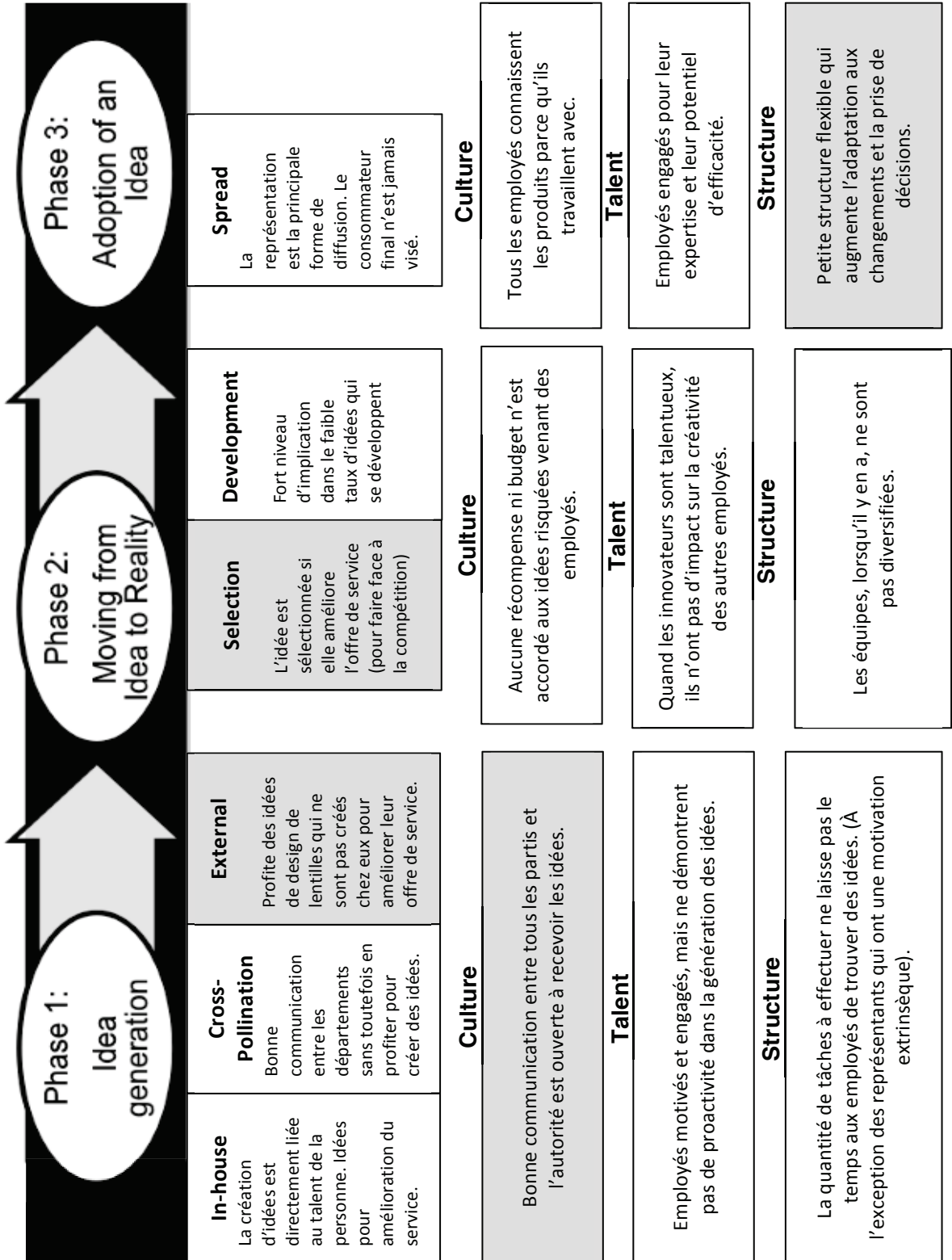
La survie de ces laboratoires après le départ des patrons est loin d'être garantie. Bien que le propriétaire du laboratoire Oculus n'ait pas participé à l'étude, le représentant présente le futur sous une forme beaucoup plus optimiste.

*« Même présentement, les gros monstres ferment des laboratoires et je sais qu'il y a qui vont fermer sous peu. Pas juste d'Essilor là, mais de la compétition aussi. Et il y a des gens de talent dans ça. Donc on en a approché deux là-dedans. Donc quand la transition va se faire, ils vont commencer chez nous. Ça devait être début septembre, donc c'est dans les prochains jours. Donc le recrutement...c'est petit monde l'optique. Les gens se connaissent et les gens qui font les lentilles, les techniciens, se connaissent aussi. Donc on a déjà des personnes de ciblées pour le futur. Le monde de l'optique étant un monde fermé, ce n'est pas long qu'on sait qui fait quoi. Et quand un laboratoire vient pour fermer, ceux qui l'achètent prennent ce qu'il y a de mieux, et laissent tomber le reste. » -Laboratoire Oculus*

Pour conclure, chacun des laboratoires détient ses méthodes pour faire face à la concurrence et innover. Toutefois, il est possible de rassembler sur un même modèle

*(figure 7.1)* les activités des laboratoires reliés au processus d'innovation. Les cases grises signifient que l'activité crée de la valeur dans le processus.

FIGURE 7.1 : CRÉATION DE VALEUR DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION DES LABORATOIRES



## CHAPITRE 8 - ANALYSE

---

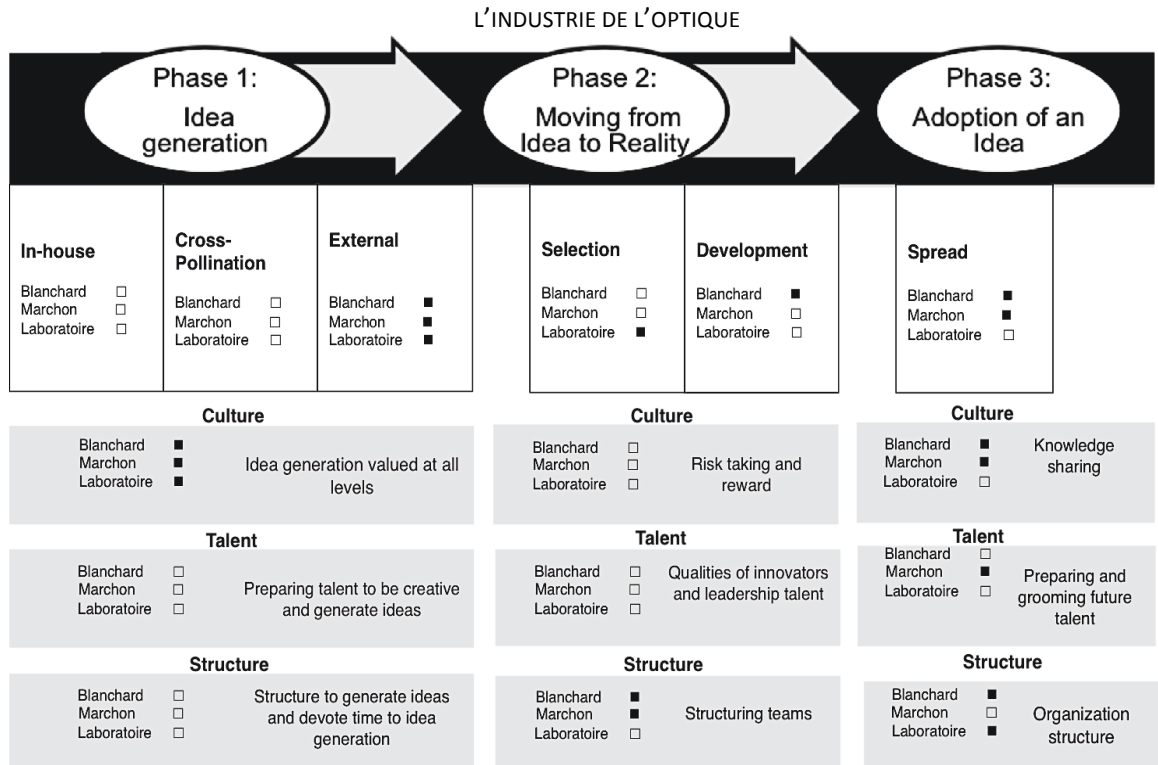
Dans les chapitres précédents, les trois différents segments de l'industrie de l'optique ont été étudiés sous l'angle de différentes manufactures évoluant dans ces milieux. Le portrait de chacune de ces entreprises a permis de mieux comprendre comment celles-ci accomplissent leurs activités tout en faisant face aux défis de leur environnement. De plus, les témoignages des employés de ces organisations ont contribué à concevoir comment les processus d'innovations étaient gérés dans le contexte mature et manufacturier de l'industrie de l'optique. Ce chapitre permettra maintenant de comparer les cas avec le cadre conceptuel pour en faire ressortir les grandes ressemblances et différences. Cette analyse se fera en trois étapes, à l'aide des objectifs de recherche nommés au chapitre deux. D'abord, elle explicitera comment le processus d'innovation s'intègre à la réalité de la maturité industrielle des manufactures. Ensuite, les méthodes de gestion liées à la chaîne de valeur du processus d'innovation seront dévoilées. Pour finir, cette analyse démontrera en quoi l'organisation (culture, valeur et structure) qui évolue dans un contexte de maturité industrielle a un impact sur son niveau d'innovation.

### 8.1 Le processus d'innovation de l'industrie de l'optique

Le processus d'innovation était d'abord observé sous la forme du cadre conceptuel de l'étude. Pour comprendre comment le processus d'innovation des entreprises manufacturières s'intégrait à la maturité de l'industrie, il a fallu comprendre où se trouvaient les activités créant de la valeur pour l'entreprise. C'est à partir du cadre conceptuel, proposant une série de pratiques nécessaires au succès innovateur, qu'il a été possible de déterminer ces activités. Essentiellement, la *figure 8.1* reprend le

contenu du cadre conceptuel (figure 3.2). Or, les pratiques créant de la valeur dans les figures 5.1, 6.1 et 7.1 sont reprises ici à des fins de comparaison.

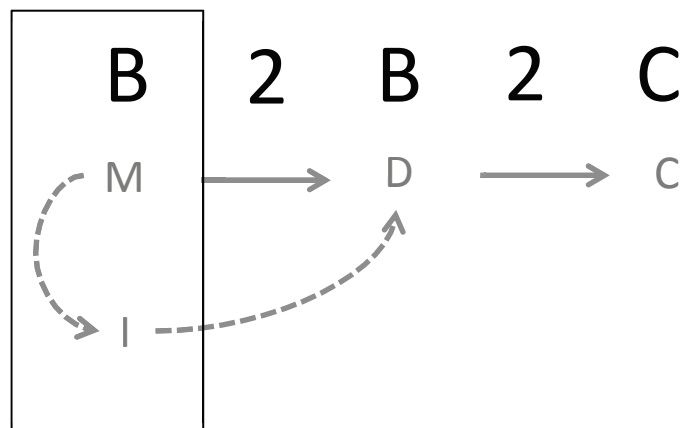
FIGURE 8.1 : VALEURS DANS LES PROCESSUS D'INNOVATION DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES DE



### 8.1.1 Un rappel du contexte de l'industrie de l'optique

Premièrement, il semble important de rappeler que c'était la perspective des entreprises manufacturières qui était ici étudiée.

FIGURE 8.2 : RAPPEL DE LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION DE L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE



Il a d'abord été cru que la recherche à partir du premier joueur de la chaîne de distribution (M) allait fournir un regard intéressant sur les détaillants (D). Toutefois, il a été surprenant de constater que les manufactures avaient une vision bien définie du consommateur final, sans avoir de contact avec ceux-ci. Les données démontrent clairement que les activités des entreprises manufacturières sont très axées sur le consommateur final (C). Entre autres : Blanchard profite de ses diverses relations pour apporter des améliorations à ses produits dans le but de répondre à la demande des consommateurs; Marchon se penche sur les tendances mondiales pour ajuster son offre en fonction de la mode qui intéresse le consommateur final; les laboratoires misent sur la vitesse de leurs services et leurs bas prix pour éviter que les consommateurs achètent sur une plateforme web.

Il est vrai que cette étude s'est principalement penchée sur la perspective manufacturière des entreprises de l'industrie de l'optique. Toutefois, il est clair que les risques relatifs à la maturité industrielle affectent également les détaillants. L'information fournie par les entreprises manufacturières laisse croire que les détaillants ont beaucoup de mal à s'adapter rapidement aux changements de l'industrie. Alors que les manufactures de lentilles cornéennes et de montures voient Internet comme un outil, les commerçants voient plutôt Internet comme une menace.

Dans un autre ordre d'idée, les caractéristiques relevées à travers les entreprises permettent de confirmer que l'industrie à l'étude est mature. D'abord, plusieurs attributs relevés dans les données correspondent à la maturité industrielle telle que décrite par Frost (1983) et Klenner, Hüsigg et Dowling (2013). Que ce soit pour les lunettes ou les lentilles cornéennes, les améliorations de produits se font au rythme de la technologie sans nouveautés radicales. Dans l'ensemble des cas, il est remarqué que les produits ne présentent pas de grosses différences entre eux, attisant ainsi le goût des consommateurs pour les prix avantageux. En raison de cet attrait, les produits



substituts (ex. : produits maison et produits vendus uniquement sur le web) sont en forte croissance pour répondre à ce nouveau besoin.

Alors que les partenariats peuvent créer de la valeur dans le processus d'innovation, les partenariats peuvent également être craints par les manufactures de l'optique. La consolidation du marché se fait de plus en plus lourde et le contexte de maturité industrielle illustré par Porter (1999) vient appuyer cette tendance. Il est certain qu'un marché concurrentiel quasi saturé peut causer des ennuis aux entreprises en poursuite de performance financière. En conséquence, les organisations créent des alliances pour assurer leur compétitivité dans ce contexte de maturité industrielle (Ernst et Bamford, 2005). Cette stratégie mène peu à peu à la consolidation de l'industrie dans laquelle les entreprises essayent d'évoluer. Dans le cadre de la recherche, toutes les manufactures se sont fait approcher par les gros joueurs du marché pour former des alliances commerciales. Des exemples concrets ont été tirés des données fournies par les entreprises : l'achat de Marchon par VSP; la collaboration des laboratoires Mirage et Oculus avec un regroupement d'achats leur assurant une certaine sécurité financière. En fin de compte, seuls Biopic et Blanchard sont encore complètement indépendants.

Ainsi, ce stade d'évolution de l'industrie et le réseau de valeur établi des organisations à l'étude augmentent les chances que ces dernières se fassent surprendre par des innovations de rupture (Klenner, Hüsiger et Dowling, 2013). Il faut noter que l'ascension du commerce électronique a effectivement rendu possibles de nouvelles offres particulièrement simples, pratiques, accessibles et moins dispendieuses. Il est vrai que ces caractéristiques répondent aux particularités d'une innovation de rupture décrites par Brown et Anthony (2011). Mais le commerce électronique n'a pas changé fondamentalement la façon dont la valeur est créée et distribuée dans l'industrie, comme le propose (Pisano, 2014). En effet, les entreprises de l'étude n'ont pas complètement transformé leurs manières de réaliser leurs activités, contrairement à

Essilor, un géant de l'industrie, qui a rapidement réagi à ces changements en faisant l'acquisition d'un concurrent web pour développer des activités faisant concurrence aux nouveaux modèles d'affaires : technique soutenue par Downes et Nunes (2013) pour faire face à l'innovation de rupture.

### **8.1.2 La conception d'idées**

La première phase du processus d'innovation est relativement semblable à travers les cas. Bien qu'il soit rare que les employés incarnent la source de nouvelles idées des innovations, on ne peut pas conclure que ces entreprises sont pauvres en idées. Contrairement à ce que relèvent Hansen et Birkinshaw (2007) sur les organisations ayant de la difficulté à générer des idées, le problème des entreprises de l'optique se trouve dans la génération d'idées à l'interne et non dans la création de réseaux externes. Alors que le président de Blanchard explore les nouvelles opportunités à travers le monde, le directeur général de Marchon profite de son réseau à l'international et les laboratoires bénéficient de leurs partenariats avec les grandes manufactures de l'optique.

D'après les données, il est remarqué que la culture organisationnelle des entreprises au premier stade du processus n'est pas en cause dans ce problème de génération d'idées. En effet, la petitesse des entreprises et la personnalité des hauts gestionnaires influencent l'encouragement organisationnel proposé par Amabile, Teresa M. *et al.* (1996). L'ouverture d'esprit des dirigeants et la valorisation des idées à tous les niveaux est évidente à travers les cas. Les difficultés rencontrées lors de génération d'idées relèvent plutôt de l'absence d'un mécanisme de gestion des idées à l'interne.

Effectivement, il est faux de supposer que les idées surviennent d'elles-mêmes en offrant une culture valorisant la génération d'idées (Hansen et Birkinshaw, 2007) . C'est pourtant ce qui tend à se passer pour l'ensemble des entreprises. L'absence de

méthodes menant à préparer les employés à générer des idées et le manque de temps dû au surplus de travail (ou le manque de ressources) appauvrissent la création de valeur générée par une pratique culturelle qui devrait stimuler l'innovation.

### **8.1.3 La conversion des idées**

La création de valeur dans les activités touchant la sélection et le développement des idées semble cette fois différer d'un cas à l'autre. Ce qui rassemble les trois cas sous la deuxième phase du processus d'innovation, c'est l'absence d'un système formel pour gérer les idées. Il est vrai que les organisations ayant un processus bureaucratique de gestion des idées peuvent ralentir ou tuer la conversion des idées (Hansen et Birkinshaw, 2007). En revanche, l'absence d'un tel système démontre qu'il est tout de même difficile de valoriser cette conversion. Surtout parce que certaines idées ne seront simplement pas remarquées par les dirigeants (Kleinbaum et Tushman, 2008).

Dans l'ensemble, aucune approche pour récompenser les innovateurs n'a été répertoriée. Toutefois, une certaine motivation extrinsèque pour le développement d'innovations se fait remarquer auprès des propriétaires et des dirigeants. Ces derniers profitent des bénéfices que rapportent les bonnes idées à l'entreprise, et c'est justement chez eux que la génération d'idées est la plus élevée. En ce sens, il est clair que les gens ont besoin de mesures incitatives pour aller au-delà de leurs responsabilités (Frangos, 2011).

Il est largement illustré à travers les cas que les dirigeants des entreprises sont des hommes talentueux et motivés qui accordent une importance sans limites à leurs employés. Sans aucun doute, ces *leaders* ont réussi à transmettre leur passion du domaine. Plus exactement, cette passion est reflétée à travers la motivation des employés dans l'exécution des tâches. Cela dit, le niveau de créativité varie énormément d'un dirigeant à l'autre. Cependant, cette créativité venant du haut

n'influence pas les capacités créatives du personnel : la créativité est considérée comme un atout individuel fortuit. Ainsi, la forte motivation intrinsèque ressentie chez les employés n'est pas suffisante pour stimuler la créativité (Amabile, Teresa, 1996).

Enfin, le travail d'équipe est une caractéristique valorisée à travers les cas. Cependant, seules les entreprises ayant les ressources financières se sont permis de bâtir des équipes diversifiées. Par diversifiées, il est entendu que les équipes soient composées de membres ayant des compétences et des expériences différentes. Cette formation est possible chez Marchon et Blanchard puisque les postes disponibles sont assez nuancés pour attirer une main-d'œuvre diversifiée, de telle sorte que les tâches sont réparties en fonction de l'intérêt et de l'expérience des candidats. Sans le savoir, ces entreprises forment leurs équipes en se rapprochant des caractéristiques d'une équipe créative selon Amabile, Teresa (1998). Chez les laboratoires, la spécificité des caractéristiques de la main-d'œuvre recherchée crée surtout des équipes aux profils très homogènes.

#### **8.1.4 L'implantation des idées**

Encore une fois, la gestion des ressources est au centre de la création de valeur de la diffusion des innovations. Évidemment, ce n'est pas le seul élément influençant la réussite de la dernière phase du processus d'innovation, mais il se dévoile comme une caractéristique non négligeable.

Lorsque les ressources sont rares, les gens ont tendance à canaliser leur créativité dans la recherche de ressources supplémentaires, et non dans le développement de produits et services (Amabile, Teresa, 1998), ce qui pousse les entreprises avec moins de ressources à concentrer leurs efforts dans ce qu'ils considèrent comme important. Justement, il a été démontré que les laboratoires (principalement Mirage et Bioptic) rassemblent la majorité de leurs efforts sur le respect des services promis aux clients.

Contrairement à Blanchard et Marchon qui disposent de ressources suffisantes pour miser sur la croissance de leur clientèle avec la diffusion de leurs innovations.

En somme, le soutien de la diffusion des innovations est primordial si l'entreprise veut maximiser son rendement sur investissement (Andrew, Sirkin et Butman, 2006). Cette transmission d'innovation à travers le marché se fait à l'aide du partage des connaissances, un partage qui s'effectue entre les employés à l'aide de communication formelle et informelle selon les cas. Dans l'ensemble des entreprises consultées, et comme le stipule Hansen et Birkinshaw (2007), l'appui des employés et leur connaissance des produits sont un levier important dans la diffusion des idées. La grande différence se trouve dans les moyens utilisés pour partager l'information sur les innovations à travers le marché.

Finalement, l'importance de recruter du personnel talentueux est une caractéristique relevée par Frangos (2011) pour contribuer au processus d'innovation et assurer le futur de l'entreprise. Pourtant, les structures organisationnelles créant de la valeur chez les entreprises de l'optique influencent négativement le recrutement de talent. Par exemple : la flexibilité de la structure organisationnelle familiale de Blanchard influence sa méthode de recrutement. En d'autres mots, Blanchard utilise une méthode d'embauche influencée par les liens familiaux plutôt que par la recherche de talent. En fin de compte, le manque de ressources des laboratoires, le contexte familial de Blanchard et la structure bureaucratique de Marchon influencent leur mode d'embauche.

### **8.3 La gestion de la chaîne de valeur**

Tout en relevant certaines différences entre les cas, il est clair que les activités à succès dans chaque organisation créent de la valeur dans le processus d'innovation. Toutefois, certaines activités plus laborieuses reviennent d'une organisation à l'autre. Dans les paragraphes qui suivent, les pratiques de gestions associées au processus d'innovation sont étalées afin de faire comprendre de quelle façon celui-ci est vécu parmi les entreprises manufacturières de l'industrie de l'optique.

#### **8.2.1 La créativité et la génération d'idées à l'interne**

La première section du processus d'innovation évoque la nécessité de la création d'idées. Comme mentionné par Vehar (2008), la créativité est nécessaire à la mise en marche d'un processus d'innovation. Dès lors, le point de départ de toute innovation provient de la création d'idées. D'après les données recueillies dans les trois cas, il est clair que les innovations ne proviennent généralement pas des idées générées à l'interne. Ce qui ne veut pas dire que les entreprises sont vides de créativité. Seulement, cette créativité est souvent conditionnée par les mêmes personnes. Comme soulevé par les entrevues, l'expérience et la fonction d'autorité des hauts gestionnaires influence la génération des idées.

Chez Blanchard, le sentiment de sécurité créé par l'assurance des idées du président entraîne le regroupement des employés sous la tutelle de celui-ci. Bien que l'entreprise veuille encourager l'idéologie du soutien des idées à travers l'organisation, le personnel préfère se fier au jugement de la direction. Du côté des associés, les idées surviennent principalement lorsque la performance financière de l'entreprise est en jeu (ex. : trouver une méthode pour augmenter les ventes). Par contre, les idées de ces derniers sont plus souvent réactives aux changements du marché que proactives.

Un constat semblable provient du cas Marchon : le personnel préfère également se fier aux directives de l'autorité, ce qui est normal, considérant les compétences et l'expérience du directeur général de Marchon et du président de Blanchard. D'ailleurs, si le temps et l'argent sont deux caractéristiques qui influencent la créativité (Amabile, Teresa, 1998), il est naturel que les idées proviennent davantage de la direction de ces entreprises. Autrement dit, les hauts dirigeants développent plus d'idées puisqu'ils ont le contrôle de ces deux facteurs. En guise d'exemple, de par son poste de vice-président aux initiatives *corporatives*, le directeur général de Marchon a comme tâche de trouver des idées pour faire croître l'entreprise.

Pour les laboratoires, le schème est sensiblement le même : les idées proviennent davantage de la direction. Cependant, la petite taille de ces entreprises réduit considérablement la disponibilité des facteurs temps et argent. Cela s'explique par le fait que les propriétaires occupent le poste de direction tout en exécutant les tâches du laboratoire. En conséquence, le temps consacré à la génération d'idées est minimisé par les hauts dirigeants.

En somme, puisque la génération d'idées à l'interne est créée par un nombre limité de personnes présentant les mêmes caractéristiques, il est impossible d'admettre qu'il y a là une création de valeur pour les entreprises.

### **8.2.2 La communication et la génération d'idées interdépartementales**

La communication et le partage des idées à travers les départements demeurent des caractéristiques essentielles à la reconnaissance des opportunités d'innovations (Kleinbaum et Tushman, 2008). Il est constaté que, dans l'ensemble des entreprises, la communication entre les départements est généralement facile et fréquente.

Les petits bureaux dans lesquels résident Blanchard et les laboratoires ont comme effet une continuelle interaction entre les départements. En ce qui concerne Marchon, très peu de problèmes communicationnels sont remarqués malgré son vaste bureau. Dans tous les cas, les interactions sont stimulées à beaucoup de niveaux dus à l'accessibilité des dirigeants et les espaces communs partagés par tous.

De façon informelle, la proximité physique des employés engage une correspondance directe et amicale dans toutes les organisations à l'étude. Plus formellement, des réunions ou certaines activités sont organisées pour rapprocher l'ensemble du personnel chez Marchon et Blanchard. Bref, le problème ne se trouve pas dans la déficience des réseaux interdépartementaux. Effectivement, les organisations ont réussi à structurer leur milieu de travail dans le but de faciliter la communication entre les départements. La difficulté réside plutôt dans la gestion de ces réseaux interdépartementaux.

Sans une certaine gestion des réseaux, il devient difficile d'extraire les bonnes idées qui pourraient mener à des innovations (Kleinbaum et Tushman, 2008). Faute de l'absence de systèmes de gestion des idées et des connaissances à travers les cas, l'extraction des bonnes idées chez les employés se voit plus difficile. D'un autre côté, il est vrai que Marchon organise des rencontres de direction interdépartementale. Toutefois, ces rencontres délicatement planifiées ne sont pas suffisantes pour gérer l'ensemble des idées qui sont partagées à travers les employés de l'entreprise.

### **8.2.3 Les partenariats et la génération d'idées à l'externe**

La recherche d'idées à l'aide d'un réseau de contacts externe à l'entreprise est un concept appliqué par toutes les organisations qui ont participé à l'étude. Assurément, l'exploration d'opportunités à l'extérieur des murs de l'entreprise est presque une



nécessité lorsque cette dernière désire soutenir des activités potentiellement innovantes (Wolpert, 2002).

Pour Blanchard, la recherche d'idées n'a pas de limites géographiques. Le président voyage énormément, aidant ainsi le développement de son réseau de contacts externe. L'entreprise se fit énormément à ses partenariats pour créer de la valeur. D'abord, certaines ententes commerciales externes permettent d'appliquer des technologies ne s'appliquant pas nécessairement au marché des lentilles cornéennes, dans le développement de leurs produits. Sinon, d'autres partenariats aident à l'accélération de la mise en marché de produits qui ne sont pas encore au point. Puis, les étroites collaborations entre l'entreprise, les écoles et les détaillants encouragent l'amélioration continue et l'extension de gamme de leurs lentilles. Le président est actuellement le seul qui s'occupe de la création de partenariats. Par contre, la prise en compte de l'approche de sa retraite l'a poussé à inclure graduellement la relève dans le processus d'exploration et de partenariat.

Étant une entreprise multinationale, la recherche d'idées à l'extérieur des murs de Marchon s'effectue un peu différemment. Puisque le développement de produit se fait entièrement au siège social à New York, peu d'employés de Marchon Canada sont impliqués dans le processus. En réalité, seul le directeur général partage ses idées avec le centre de *design*. Puisque ce dernier est amené à rencontrer d'innombrables personnes provenant de différents contextes à travers le monde, il détient une position favorable face aux grandes tendances de la mode. D'autre part, Marchon Canada détient plusieurs ententes avec divers organismes externes (ex. : *TIFF*). Toutefois, la formation d'alliances qui ne sont pas déjà prévues au calendrier ne provient pas de la recherche d'opportunités par le département du marketing. En fait, elle relève surtout d'opportunités d'affaires présentées par ces organismes à Marchon.

En ce qui regarde les laboratoires, la valeur des idées venant de l'extérieur est créée à partir de leurs partenariats avec les géants de l'industrie. En profitant de la recherche et du développement effectué dans ces multinationales, les laboratoires augmentent la valeur de leur offre auprès des détaillants. D'un autre côté, les produits maison des laboratoires manufacturiers se sont principalement développés à l'aide de partenariats. N'ayant pas les ressources pour développer leur propre design de lentille, ils se sont fiés à ceux ayant cette expertise dans le domaine. Ainsi, la création d'une marque maison à prix avantageux est venue répondre à une portion des consommateurs qui, selon eux, n'étaient pas servis.

Quoi qu'il en soit, les entreprises sont amenées à user de leur créativité face à leur large réseau de contacts. Ce sont les personnes capables de saisir les opportunités à partir de l'information disponible qui verront les meilleures idées émerger. L'ensemble des données recueillies a démontré que les entreprises étaient capables de créer de la valeur dans leur offre de service ou de produits à partir de la collaboration avec des partis externes.

#### **8.2.4 Le pouvoir décisionnel et la sélection des idées**

Il est clair que l'achat de Marchon par VSP a été bénéfique pour les deux partis. Par cette alliance, l'imposante structure de l'entreprise s'est agrandie. En conséquence, Marchon a profité de l'agrandissement de son réseau et de l'instauration d'un département « axé sur le futur ». Pourtant, l'ajout d'un palier dans une structure déjà verticale est venu complexifier et allonger le processus de sélection des idées. Bref, l'entreprise dispose de ressources intéressantes pour innover, mais se limite à une structure contraignante.

Quant à eux, les laboratoires Blanchard ont une flexibilité plus intéressante sur la prise de décision. En outre, le pouvoir décisionnel se partage entre les membres de l'équipe

de management, mais se trouve ultimement entre les mains du président. Ayant une philosophie précise sur les grandes lignes directrices de l'entreprise, son opinion personnelle sur les idées peut parfois causer le rejet d'une idée (Hansen et Birkinshaw, 2007). Bien que l'entreprise soit ouverte aux nouvelles idées, ces dernières doivent répondre à certains critères pour être sélectionnées ; il faut d'abord que les ressources soient disponibles et que l'idée réponde à une demande. Le risque et l'incertitude de la demande sont deux facteurs majeurs de rejet qui ont été notés dans les deux premiers cas et qui correspondent à la littérature telle qu'étudiée par Girotra et Netessine (2014) et Frangos (2011).

Si la majeure partie des activités des deux premiers cas se trouve dans le développement de produit, les laboratoires s'intéressent plutôt au développement de leurs services. Bien que le service soit un complément nécessaire à la vente de tous les produits du marché de l'optique (Euromonitor, 2014b), les laboratoires n'ont pas à se soucier des coûts existentiels liés au développement de produits. Ainsi, l'amélioration de l'offre du service se fait en poursuivant un objectif qui relie tous les laboratoires : faire face à la concurrence. Comme indiqué par Jones et Samalionis (2008), les entreprises de services doivent continuellement innover pour résister à la concurrence. Dans le cas des laboratoires, la sélection d'idées est rapide puisque les patrons ont un contact direct avec le marché, tout effectuant les activités de roulement du laboratoire.

Alors que Blanchard et Marchon ne créent pas de valeur dans la sélection des idées d'innovations, les laboratoires réussissent à en générer. En fait, leur survie dépend des idées qui seront sélectionnées, même en situation réactive face aux mouvements de l'industrie. En plus d'offrir les meilleurs produits du marché (choix influencé par les études des grandes manufactures), ils offrent des services personnalisés et des

produits maison moins chers. Plus simplement, les détaillants ne feraient pas affaire avec eux dans la situation où la sélection des idées ne créerait pas de valeur.

### **8.2.5 L'implication du personnel et le développement des idées**

Si le nombre d'idées sélectionnées chez Blanchard est limité, la conception de celles qui sont choisies est souvent un succès. Lorsque le président a un bon pressentiment par rapport à une idée, les efforts nécessaires sont mis en œuvre pour que l'idée devienne réalité. Lors de cette conception, la collaboration et l'implication sont demandées de la part de l'ensemble des employés. Ainsi, le personnel prend connaissance du nouveau produit ou nouveau service au fur et à mesure qu'il est développé. Et comme mentionné par (Frangos, 2011), lors du passage de l'idée à la réalité, le travail d'équipe est important.

La complexité de la sélection des idées chez Marchon a comme conséquence le développement d'un petit nombre d'idées venant des employés. Dès lors, les idées provenant des employés profitant d'une relation privilégiée avec le directeur général ont plus de chance de se faire développer. Toutefois, même le déploiement des petites idées se transmet à un petit groupe de personnes. L'exemple de la directrice des ventes et de sa formation sur les réseaux sociaux est éclairant : cette formation aurait-elle été profitable aux autres employés ? Le même constat peut être fait au niveau des projets de grande envergure : seul un nombre limité d'employés, souvent à New York, impliqué. Comme le spécifient Christensen et Raynor (2003), certaines personnes stratégiques (ex. : en vente et en marketing) sont en contact direct avec le marché et les technologies et sont les mieux placées pour saisir les idées. Sans l'implication de ces personnes, l'entreprise réduit sa vision du marché et des idées.

Beaucoup d'idées pour améliorer les services des laboratoires sont mises sur table, mais combien d'entre elles donnent des résultats ? Le manque de ressources de ces

entreprises limite le recours à une diversité d'expertises et des talents. De ce fait, les idées récoltées ne sont pas toujours bonnes (ou existantes). Une idée prometteuse peut perdre sa valeur au courant du processus de développement. En raison du manque de ressources, le processus peut être long et se voir inachevé.

### **8.2.6 Les plateformes d'information et la diffusion des idées**

Le centre de l'équation de l'innovation devrait être le client et ses attentes (Anthony, 2008). C'est sur ce détail que Blanchard s'est penché pour faire connaître ses produits auprès des professionnels. Éduquer les professionnels et faciliter leur processus de commande en fonction de la complexité des produits s'est avérée bénéfique pour l'entreprise. De plus, la reconnaissance de la demande dans les marchés étrangers a entraîné la croissance de l'entreprise dans les dernières années. C'est dans une logique d'enseignement que les partenariats, les formations en bureaux, les séminaires et leur site Internet ont été exploités en tant que plateformes de diffusion. À l'inverse du consommateur final, la notoriété de Blanchard n'est plus à prouver auprès des professionnels de la vue au Québec.

Alors que les lentilles cornéennes de spécialité sont des produits de niche, les montures vendues par Marchon représentent plutôt des produits de masse. Loin d'être un produit complexe, la difficulté concurrentielle se tient dans l'étonnante diversité des marques existantes, sans compter que la quantité de collections disponibles s'est multipliée avec l'ascension du commerce électronique. La stratégie de Marchon pour se différencier auprès des détaillants se manifeste de deux façons : la personnalisation des marques par un ADN et la qualité de leurs services. C'est également en écoutant les attentes des clients qu'ils en sont venus à ces stratégies. D'ailleurs, l'ensemble de leurs plateformes a évolué au rythme des changements technologiques. Leur présence web et leur imposant affichage chez les détaillants a réussi à joindre le consommateur final, tout en tenant informés les détaillants.

Finalement, le manque de ressources des laboratoires vient défavoriser cette étape de la chaîne de valeur. Lorsqu'ils ont les moyens, les laboratoires se fient à une présence amplifiée des représentants chez les détaillants pour assurer la formation du personnel sur les produits offerts par le laboratoire. Sinon, certains moyens (lettres, téléphones, salons) seront utilisés périodiquement pour favoriser la vente des produits. Même si le consommateur final profite largement des services offerts par ces laboratoires, peu d'entre eux connaissent leur existence.

### **8.3 L'organisation et son impact sur l'innovation**

Pour Andrew, Sirkin et Butman (2006), la culture et la structure d'une entreprise n'ont pas d'influence sur le niveau d'innovation d'une firme. Les résultats de l'étude démontrent qu'effectivement, ce sont plutôt les pratiques managériales et la position stratégique qui soutiennent les chances de succès d'une organisation

#### **8.3.1 Les pratiques managériales et l'innovation**

En effet, si la culture de l'entreprise fait valoir les idées à tous les niveaux, c'est parce que les gestionnaires ont fait en sorte que ce soit ainsi. Dès lors, ce sont ces méthodes de gestions qui sont venues créer de la valeur à travers les activités du processus d'innovation.

Les pratiques de gestion liées à la culture, la structure et aux talents sont encore plus puissantes lorsqu'elles se renforcent mutuellement (Frangos, 2011), ce qui n'est pas le cas dans les entreprises rencontrées. Comme remarqué dans les cas de Marchon et Blanchard, la création de valeur dans les pratiques attachée à la structure organisationnelle affecte inversement la création de valeur dans les méthodes de

gestion liées à l'embauche de talents. La gestion des activités organisationnelles devrait donc se compléter pour gagner en pouvoir.

Les innovations remarquées à travers la collecte de données sont principalement des innovations de biens et services : un type d'innovation qui ne modifie pas les modèles d'affaires déjà en place (Govindarajan et Trimble, 2005). Avec l'arrivée des lentilles digitales et du commerce électronique, plusieurs innovations ont eu lieu dans les procédés et les méthodes de commercialisation. Par contre, le lourd contexte concurrentiel de l'industrie de l'optique mène les entreprises à une constante recherche d'avantages concurrentiels. Pourtant, un vide innovateur se fait sentir au niveau du management: l'innovation de management offrant de fortes possibilités d'avantages concurrentiels durables (Hamel, 2007).

### **8.3.2 Le positionnement stratégique et l'innovation**

En continuant, Andrew, Sirkin et Butman (2006) défendent que le niveau d'innovation d'une entreprise est déterminé par son alignement vers l'innovation et sa réalisation de bénéfices. À travers cette recherche, les entreprises ont montré des activités valorisantes bien établies et une performance satisfaisante. En conséquence, ces dernières n'ont pas su adapter leur processus d'innovation en fonction des risques du contexte de la maturité industrielle.

De plus, certains des laboratoires rencontrés ne connaissent pas de croissance depuis plusieurs années, et ce, malgré leur structure favorable au partage des connaissances et à la créativité. Cette stagnation limite la créativité de ces entreprises en canalisant les énergies dans la recherche de ressources supplémentaires (Amabile, Teresa, 1998). Ces organisations ne sont pas en mesure d'innover puisqu'elles n'ont simplement pas d'objectifs d'innovation clairs, ce qui vient contraster avec la vision des autres entreprises rencontrées.

En plus d'avoir des objectifs d'innovation clairs, elles fonctionnent d'une manière disciplinée, sélectionnent le modèle d'affaires optimal pour chaque nouveau produit ou service et alignent l'organisation autour de l'innovation. Ces pratiques sont conseillées par Andrew, Sirkin et Butman (2006) dans le but d'innover et de réaliser des retours sur investissement. Cependant, ces auteurs conseillent également une mesure supplémentaire : une gestion qui encourage, motive et permet aux personnes au sein de l'entreprise d'innover. Bien que l'ensemble des gestionnaires rencontrés croit en cette pratique, aucun ne la met en action concrètement, continuant ainsi de prioriser les idées innovatrices venant de l'extérieur.

### **8.3.2 Le recrutement de talents et la créativité**

Si la créativité est essentielle à l'innovation (Vehar, 2008), quel est l'impact de l'organisation sur cette composante. Outre le concept de motivation intrinsèque qui semble être bien compris par les entreprises manufacturières de l'industrie de l'optique, l'expertise et les compétences créatives doivent aussi être exploitées pour engendrer de la créativité. Contrairement à l'innovation, l'environnement organisationnel a un impact sur la créativité individuelle des employés (Amabile, Teresa, 1996). D'ailleurs, les organisations étudiées ont toutes leur approche à l'égard de la créativité chez leurs employés.

Il va de soi que chez Marchon, l'expertise et les compétences créatives sont des critères liés à l'embauche de nouveaux talents. De plus, ils ajoutent à la méthode de recrutement interne des méthodes d'embauches exploratoires (ex. : avoir recours aux chasseurs de têtes). Par contre, le peu d'autonomie accordé aux employés par la suite et la rigidité des procédures et de la structure verticale limitent la créativité de ces talents. Chez Blanchard et les laboratoires, la méthode de recrutement, différente, limite la diversité d'expertises et de compétences créatives. Ces méthodes de



recrutement créent également des incertitudes face à la relève et à l'avenir de l'entreprise. Du reste, n'ayant pas de pratiques pour développer la pensée organisationnelle créative, la créativité se voit limitée dans toutes les entreprises.

## **CHAPITRE 9 - CONCLUSION ET DISCUSSION**

---

La présente étude avait comme but de mieux comprendre le phénomène de l'innovation dans un contexte de maturité industrielle représenté par l'industrie de l'optique au Québec. Afin d'orienter la compréhension du phénomène, trois objectifs étaient poursuivis. Pour y répondre, une méthode de recherche qualitative par étude de cas a été menée à travers trois entreprises du milieu. Ce chapitre commencera par un retour sur les résultats des objectifs de recherche. Ensuite, certaines implications managériales découlant des effets de l'étude seront étalées. Somme toute, cette recherche se terminera par l'énonciation des limites et des avenues de recherches pour le futur.

### **9.1 La synthèse des résultats**

En premier lieu, l'objectif consistait à comprendre comment le processus d'innovation s'intègre à la réalité de la maturité industrielle des manufactures. Il est apparu que les entreprises manufacturières évoluant dans une industrie mature, ici dépeinte par l'industrie de l'optique, se tournent principalement vers un réseau/parti externe pour innover. Les hauts gestionnaires des entreprises à succès de cette recherche se sont orientés vers les marchés internationaux et vers les alliances/partenariats pour assurer leur croissance dans ce marché fortement concurrentiel. Ainsi, la déficience du processus d'innovation, pour ces entreprises, se trouve au niveau de l'exploitation des ressources internes qui pourraient mener à l'innovation. Puisque les idées des dirigeants et des réseaux externes continuent d'être rentables, aucune ressource n'est libérée pour développer des systèmes de gestion d'idées. D'autant plus que, même si les entreprises reconnaissent explicitement l'importance de la créativité, le concept ne se reflète pas dans leurs pratiques.

En deuxième lieu, il fallait repérer les méthodes de gestion utilisées par les entreprises manufacturières dans la chaîne de valeur du processus d'innovation. Il a été noté que la maturité d'une industrie était accompagnée d'une connaissance approfondie des produits et services y étant offerts, menant ainsi à une forte réglementation dans la production et distribution de ceux-ci. Réglementation ayant un impact fort différent sur les joueurs de la chaîne de distribution. Par exemple, les réglementations de l'industrie de l'optique au Québec contribuent à la résistance aux changements des détaillants vers le commerce électronique. Ce frein limite donc les manufactures dans l'exploitation de cet outil, même si la tendance des achats sur le web par les consommateurs finaux est en hausse. En conséquence, les détaillants (web et physique) et les manufactures ne travaillent pas ensemble dans le processus d'adaptation aux changements de l'environnement. En d'autres mots, la gestion des innovations peut devenir une tâche complexe due à une réglementation difficilement modifiable dans une industrie mature.

Dans un autre ordre d'idées, il semble important de spécifier qu'à travers les cas, les idées menant à l'innovation provenaient majoritairement de la haute direction. Toutefois, il est intéressant de constater que les gestionnaires portent dorénavant une oreille attentive aux idées qui pourraient provenir d'un autre palier de l'entreprise. Tactique qui trouve son utilité dans la préparation de la relève, plutôt que dans la possibilité de trouver une idée qui pourrait mener à une innovation.

En dernier lieu, il fallait expliquer en quoi l'organisation (culture, valeur et structure) qui évolue dans un contexte de maturité industrielle a un impact sur son niveau d'innovation. En fait, il a été confirmé que la structure et la culture n'avaient pas d'effets directs sur l'innovation d'une organisation. Ce sont plutôt les méthodes de gestions et la position stratégique des entreprises manufacturières qui influencent l'innovation. Or, il a été remarqué que les pratiques managériales créant de la valeur

sont isolées dans les processus d'innovation des manufactures. En ne se complétant pas, ces méthodes perdent une partie des avantages qu'elles pourraient entraîner. Un autre élément influençant le niveau d'innovation des entreprises manufacturières de l'optique est la prise de position et des objectifs clairs face à l'innovation, tout en permettant aux employés d'innover. Par contre, aucune pratique pour développer la pensée organisationnelle créative n'a été constatée à travers les cas. Ce manque d'exploitation de la créativité instaure donc une incertitude pour l'avenir des entreprises rencontrées.

## **9.2 Les implications managériales**

D'abord, cette recherche désire attirer les gestionnaires vers des meilleures pratiques concernant la gestion des innovations. En ayant été étudié dans une industrie ayant atteint maturité, ces derniers devraient mieux comprendre comment le phénomène se comporte dans ce contexte. Également, cette étude désire déclencher un processus de réflexion concernant les activités pouvant créer de la valeur dans une entreprise. Les gestionnaires seront alors disposés à prendre des décisions mieux éclairées en ayant une compréhension améliorée de l'environnement et des risques qui guettent un marché mature, plus spécifiquement l'industrie de l'optique au Québec. Cependant, l'application inadéquate de méthodes popularisées sur la gestion des innovations pourrait avoir des répercussions négatives sur l'amélioration du phénomène de l'innovation dans une organisation (Hansen et Birkinshaw, 2007).

Les résultats expriment avec justesse où sont les failles dans les processus d'innovations étudiés. D'une part, les gestionnaires doivent comprendre que l'établissement d'objectifs explicites envers l'innovation est un pas en avant vers le phénomène. En alignant les pratiques managériales selon le positionnement stratégique, il est fort probable que l'entreprise en sorte gagnante. En effet, quand une

organisation imprègne son plan stratégique avec des outils de gestion qui aident à suivre les progrès et une perspective d'apprentissage qui définit les personnes et les processus, les dirigeants peuvent prendre des décisions judicieuses quant au moment où le processus d'innovation doit continuer, et quant au moment où il doit cesser afin de réduire les pertes (Frangos, 2011).

À travers les cas, la créativité était décrite comme essentielle sans que les entreprises ne soutiennent concrètement le concept. Il est donc primordial pour les gestionnaires de savoir reconnaître les maillons faibles du processus d'innovation. En améliorant les activités moins bien réussies, il sera probablement possible d'augmenter la valeur des activités dans lesquelles les entreprises excellent déjà. Comme mentionné par Andrew, Sirkin et Butman (2006), les bénéfices abstraits d'une innovation se repèrent à travers la création de connaissances, l'attrait et la rétention du personnel talentueux, l'amélioration d'une marque et l'extension du réseau de contacts.

### **9.3 Les limites de l'étude**

Si l'étude de cas s'est dépeinte comme une stratégie pertinente dans la poursuite des objectifs de recherches, certaines limites y ont été associées. Dans les faits, l'étude de cas est une méthode qualifiée de difficile par le manque de documentation sur les pratiques à suivre pour la diriger (Yin, 2012). À cet effet, le manque d'expérience de la chercheuse est venu accroître la complexité de la méthodologie choisie. Il aurait été judicieux de conduire une étude pilote, tel que recommandé par Yin (2012) afin de se familiariser avec les concepts du *design* de recherche.

En s'intéressant à un phénomène organisationnel, la collecte de données dépendait entièrement de la collaboration des entreprises visées. Sur ce plan, l'étude s'est butée à des refus qui ont entraîné des changements importants dans le choix des cas. Ainsi, la sélection du dernier cas s'est faite en fonction de la disponibilité des entreprises

voulant participer, à la différence des recommandations de Eisenhardt et Graebner (2007) qui suggèrent de choisir les cas en fonction de la possible contribution de ces derniers sur la création de théories. En conséquence, les données recueillies dans le troisième cas se sont avérées moins pertinentes pour la généralisation des résultats. Par contre, la perspective du segment des lentilles ophtalmiques était nécessaire afin d'obtenir une vision globale de l'industrie. Sans quoi, les données n'auraient pas été complètes.

De surcroît, la dépendance de la recherche face à la collaboration des organisations est venue jouer sur les méthodes de collectes de données utilisées. Les entreprises rencontrées étant privées, les hauts gestionnaires ont été réticents à partager certaines informations confidentielles. Les données financières énoncées par les informateurs n'ont donc pas pu être vérifiées à l'aide de documentation officielle. Du moins, les informations fournies ont permis de positionner adéquatement les organisations dans leur contexte concurrentiel.

Finalement, il semble que la période durant laquelle a eu lieu la collecte de données soit considérée comme la « saison haute » de l'industrie de l'optique au Québec. Les activités des entreprises roulaient à pleine vitesse lors des rencontres, ce qui justifie peut-être la raison des refus des entreprises ayant décidé de ne pas participer. Quoi qu'il en soit, la disponibilité du temps de la plupart des gestionnaires rencontrés était soigneusement calculée. Or, il a fallu ajuster la durée des entrevues en fonction de la disponibilité de ces gestionnaires. Pour cela, les questions larges et relatives à la vie de la personne étaient écourtées en fonction du temps disponible pour rentrer plus rapidement dans le vif du sujet. En conséquence, le climat de confiance entre la chercheuse et l'informateur a été plus difficile à instaurer dans les plus courtes entrevues. D'une part, il y a de bonnes chances que les participants n'ayant pas profité de ce climat de confiance se soient retenus sur les détails de l'information fournie.

D'autre part, il a été plus difficile de se positionner et de s'adapter aux témoignages en raison du manque de connaissance de la chercheuse face à la réalité des informateurs.

#### **9.4 Les avenues de recherche**

Malgré les résultats de la recherche, plusieurs questions subsistent. L'industrie de l'optique étant en plein mouvement, il est possible que la gestion des innovations se transforme dans les prochaines années, laissant ainsi une ouverture intéressante pour certaines avenues de recherche. De plus, le fait que l'étude se soit penchée sur la perspective des manufactures attribue un large champ d'action pour les chercheurs s'intéressant aux autres joueurs de la chaîne de distribution. Voici donc quelques propositions de recherches complémentaires à cette étude.

Dans un premier temps, cette recherche pourrait servir de préface à une étude quantitative. Comme le suggère D'astous (2011), les résultats d'une recherche exploratoire peuvent servir d'intrants dans la construction d'une étude plus organisée. Ainsi, une enquête auprès des consommateurs finaux d'une industrie mature pourrait contribuer à la compréhension des nouveaux besoins suite à l'ascension du commerce électronique. De cette façon, les entreprises manufacturières viendraient confirmer si leurs pratiques liées à l'innovation correspondent aux besoins actuels des consommateurs.

Il faut rappeler que cette étude ne s'est pas penchée sur la perspective des détaillants de l'optique sur l'innovation. Toutefois, ce sont encore les commerçants (virtuels ou non) qui contrôlent les points de vente avec les consommateurs finaux. Si les manufactures ont adapté leur offre en fonction du consommateur final, qu'est-ce que les détaillants ont fait pour s'ajuster aux changements environnementaux. D'un côté, les informateurs de cette étude ont mentionné que les détaillants de l'optique avaient

de la difficulté à s'adapter aux changements de l'industrie; il serait intéressant de confirmer si c'est bien le cas.

Finalement, l'émergence de nouveaux modèles d'affaires dans l'industrie (Euromonitor, 2014b) laisse sous-entendre un appel au changement. En revanche, ce n'est probablement pas les entreprises déjà établies qui misent sur les innovations de biens et services qui transformeront leur modèle d'affaires de sitôt. Soit le changement demanderait trop de ressources de la part des entreprises indépendantes qui résistent à l'envahisseur, soit la structure des géants de l'industrie serait bien trop imposante pour faire changer le bateau de bord. Dès lors, est-ce que le poids du changement de l'industrie repose entre les mains des nouveaux joueurs



## Bibliographie

---

- Adler, Paul, Charles Hecksher et Laurence Prusak (2011). « Building a Collaborative Enterprise », *Harvard Business Review*, vol. 89, no 7/8, p. 94-101.
- Adner, Ron (2012). *The wide lens: a new strategy for innovation : [Summary]*, vol. 34, no. 9 (3 parts), part 3 (September 2012), Concentrated knowledge for the busy executive.
- Amabile, Teresa (1996). « Creativity and Innovation in Organizations. », *Harvard Business School* vol. Background Note 396-239.
- Amabile, Teresa (1998). « How to kill creativity (cover story) » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 76, no 5, p. 76-87.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby et Michael Herron (1996). « Assessing the Work Environment for Creativity », *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no 5, p. 1154-1184.
- American Heritage, Dictionary (2007). *The American Heritage Medical Dictionary*, Houghton Mifflin Company.
- American Heritage, Dictionary (2011). *The American Heritage Dictionary of the English Language*, Houghton Mifflin Harcourt, coll. American Heritage Dictionary of the English Language.
- Anahita, Baregheh, Rowley Jennifer et Sambrook Sally (2009). « Towards a multidisciplinary definition of innovation », *Management Decision*, vol. 47, no 8, p. 1323-1339.
- Andrew, James P., Harold L. Sirkin et John Butman (2006). *Payback: reaping the rewards of innovation*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Anthony, Scott. (2008). « Can Established Companies Disrupt? », <https://hbr.org>, no 10 décembre 2008.
- Audretsch, David B. et Maksim Belitski (2013). « The missing pillar: the creativity theory of knowledge spillover entrepreneurship », *Small Business Economics*, vol. 41, no 4, p. 819-836.
- Audretsch, David B., Alex Coad et Agustí Segarra (2014). « Firm growth and innovation », *Small business economics*, vol. 43, no 4, p. 743-749.
- Belk, R., E. Fischer et R.V. Kozinets (2013). « Qualitative Consumer & Marketing Research », *Sage*.
- Benner, Mary J. et Michael L. Tushman (2015). « Reflections On The 2013 Decade Award "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity

- Dilemma Revisited" Ten Years Later » [Article], *Academy of Management Review*, vol. 40, no 4, p. 497-514.
- Blank, Steve (2013). « Why the Lean Start-Up Changes Everything », *Harvard Business Review*, vol. 91, no 5, p. 63-72.
- Bonoma, Thomas V. (1985). « Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process », *Journal of Marketing Research*, vol. 22, no 2, p. 199-208.
- Bousquet, Julien , Yve Lachance, Sylvie Laferté et François Marticotte (2007). *Marketing stratégique*, Montréal, Chenelière éducation.
- Brown, Bruce et Scott D. Anthony (2011). « How P&G Tripled Its Innovation Success Rate », *Harvard Business Review*, vol. 89, no 6, p. 64-72.
- Buchanan, David A (2012). « Case studies in organizational research », dans G. Symon, Cassell, C. (dir.), *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*, SAGE Publications.
- Canadian, Keratoconus Foundation (2015). *What is a Keratoconus*, CFK. Récupéré le 09 novembre 2015 de <http://keratoconuscanada.org/about-keratoconus/what-is-keratoconus>
- Carrier, Camille et Sylvie Gélinas (2011). *Créativité et gestion: les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Castellacci, Fulvio, Stine Grodal, Sandro Mendonca et Mona Wibe (2005). « Advances and Challenges in Innovation Studies », *Journal of Economic Issues*, vol. 39, no 1, p. 91-121.
- Chandy, Rajesh K. et Gerard J. Tellis (1998). « Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize », *JMR, Journal of Marketing Research*, vol. 35, no 4, p. 474-487.
- Christensen, Clayton M. (2011). « A Disruptive Solution for Health Care », *Harvard Business Review*, vol. March 2.
- Christensen, Clayton M. et Michael E. Raynor (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Press.
- Cliffe, Sarah (2011). « When Your Business Model Is in Trouble » [Interview], *Harvard Business Review*, vol. 89, p. 96-98.
- Collier, Roger (2010). « New eyewear regulations draw ire of optometrists », *CMAJ*, vol. 182, no 9, p. E407-E408.
- Collins, James C. et Jerry I. Porras (1991). « Organizational Vision and Visionary Organizations » [Article], *California Management Review*, vol. 34, no 1, p. 30-52.

- Cooper, Robert G. (2011). « Perspective: The Innovation Dilemma: How to Innovate When the Market Is Mature », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 28, no s1, p. 2-27.
- D'astous, Alain (2011). « Le projet de recherche en marketing (4e édition) », *Chenelière éducation*, p. 387.
- Daniels, K. (1999). *Contact Lenses*, Slack Incorporated, coll. The basic bookshelf for eyecare professionals.
- Darroch, Jenny et Rod McNaughton (2002). « Examining the link between knowledge management practices and types of innovation », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, no 3, p. 210-222.
- Dougherty, Deborah (2008). « Bridging social constraint and social action to design organizations for innovation », *Organization Studies*, vol. 29, no 3, p. 415-434.
- Downes, Larry et Paul F. Nunes (2013). « Big-Bang Disruption » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 91, no 3, p. 44-56.
- Easton, Geoff (2010). « Critical realism in case study research », *Industrial Marketing Management*, vol. 39, no 1, p. 118-128.
- Eisenhardt, Kathleen M. et Melissa E. Graebner (2007). « Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25-32.
- Eisingerich, Andreas B. et Tobias Kretschmer (2008). « In E-Commerce, More Is More », *Harvard Business Review*, vol. 86, no 3, p. 20-21.
- Ernst, David et James Bamford (2005). « Your Alliances Are Too Stable », *Harvard Business Review*, vol. 83, no 6, p. 133-141.
- Essilor, Academy (1997). *Les traitements*, Groupe Essilor. Récupéré le 09 novembre 2015 de <http://www.essiloracademy.eu/sites/default/files/11.Traitements.pdf>
- Essilor, Groupe. (2015). *Résultats 2014*, Groupe Essilor. [http://www.essilor.com/en/Investors/DocReports/NewsRelease\\_2014\\_Results\\_Essilor.pdf](http://www.essilor.com/en/Investors/DocReports/NewsRelease_2014_Results_Essilor.pdf)
- Euromonitor (2014a). « Contact Lenses in Canada: Trends 2014 » [Rapport], dans Passport GMID. Récupéré le 10 juin 2015
- Euromonitor (2014b). « Emerging business models in eyewear » [Rapport], dans Passport GMID. Récupéré le 02 novembre 2015
- Euromonitor (2014c). « Eyewear in Canada » [Rapport], dans Passport GMID. Récupéré le 10 juin 2015

- Euromonitor (2014d). « Spectacles in Canada: Category Data » [Tableau], dans Passport GMID. Récupéré le 10 juin 2015
- Farquhar, Jillian Dawes (2012). *Case study research for business*, Los Angeles, SAGE.
- Fernez-Walch, Sandrine et François Romon (2006). « Qu'est-ce que l'innovation? », *Management de l'innovation de la stratégie aux projets*, no 2006e, p. p.10-22.
- Food and Drug, Administration (2014a). *About FDA*, U.S. Department of Health & Human Services. Récupéré le 09 novembre 2015 de <http://www.fda.gov/AboutFDA/WhatWeDo/default.htm>
- Food and Drug, Administration (2014b). *Lasik*, U.S. Food and Drug Administration. Récupéré le 09 novembre 2015 de <http://www.fda.gov/MedicalDevices/ProductsandMedicalProcedures/SurgeryandLifeSupport/LASIK/>
- Frangos, Cassandra A. (2011). « How to embed innovation into your organizational culture », *Harvard Business Publishing*, vol. #B1101C-PDF-ENG, p. 6 pages.
- Freeman, J et J. S Engel (2007). « Models of Innovation: Startups and mature corporations », *California Management Review*, vol. 50(1), p. 94-119.
- Frost, W. H. (1983). « Interpreting the Mature Industry Situation », *International Studies of Management & Organization*, vol. 13, no 4, p. 63-76.
- Gatignon, Hubert, Michael L. Tushman, Wendy Smith et Philip Anderson (2002). « A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics », *Management Science*, vol. 48, no 9, p. 1103-1122.
- Gibbs, G. R. (2008). *Analysing Qualitative Data*, SAGE Publications, coll. Qualitative Research Kit.
- Giovanni, Dosi (1988). « Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation », *Journal of Economic Literature*, vol. 26, no 3, p. 1120-1171.
- Girotra, Karan et Serguei Netessine (2014). « Four paths to business model innovation », *Harvard Business Review*, vol. 92, no 7/8, p. 96-103.
- Govindarajan, Vijay et Chris Trimble (2005). *Ten rules for strategic innovators: from idea to execution*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Gurteen, David (1998). « Knowledge, Creativity and Innovation », *Journal of Knowledge Management*, vol. 2(1), p. p. 5-13.
- Hagel Iii, John, John Seely Brown et Lang Davison (2008). « Shaping Strategy in a World of Constant Disruption », *Harvard Business Review*, vol. 86, no 10, p. 80-89.

- Hamel, Gary (2007). « Management Innovation », *Leadership Excellence*, vol. 24, no 1, p. 5.
- Hansen, Morten T. et Julian Birkinshaw (2007). « The Innovation Value Chain », *Harvard Business Review*, vol. 85, no 6, p. 121-130.
- Hart, Susan; Tzokas, Nikolaos (2000). « New product launch "mix" in growth and mature product markets », *Benchmarking: An International Journal*, vol. 7, no 5, p. 389-405.
- Hartley, Jean (2004). « Case Study Research », dans C. Cassell, Symon, G. (dir.), ***Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research***, SAGE Publications.
- Hearne, Roger W. (1982). « Fighting Industrial Senility: A System for Growth in Mature Industries », *The Journal of Business Strategy*, vol. 3, no 2, p. 3.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley et Gary A. Knight (2004). « Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance », *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no 5, p. 429-438.
- International, Vision Expo East (2015). *About Us*, International Vision Expo East. Récupéré le 09 novembre 2015 de <http://www.visionexpoeast.com/About/>
- Iris (2015). *L'histoire d'IRIS*, Iris le groupe visuel. Récupéré le 09 novembre 2015 de <https://iris.ca/fr/a-propos/iris-histoire/>
- ISO (2015). *À propos de l'ISO*, Organisation internationale de normalisation. Récupéré le 09 novembre 2015 de <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm> =
- Jaworski, Bernard J. et Ajay K. Kohli (1993). « Market orientation: Antecedents and consequences », *Journal of Marketing*, vol. 57, no 3, p. 53.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen et Henning Kagermann (2008). « Reinventing Your Business Model. (cover story) » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 86, no 12, p. 50-59.
- Johnston, Wesley J., Mark P. Leach et Annie H. Liu (1999). « Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research », *Industrial Marketing Management*, vol. 28, no 3, p. 201-213.
- Jones, Mark et Fran Samalionis (2008). « From Small Ideas to Radical Service Innovation », *Design Management Review*, vol. 19, no 1, p. 20-27,81,83.
- Kaplan, Robert S. et David P. Norton (2006). « How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization », *Harvard Business Review*, vol. 84, no 3, p. 100-109.

- Kevin Zheng, Zhou, Yim Chi Kin et David K. Tse (2005). « The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations », *Journal of Marketing*, vol. 69, no 2, p. 42-60.
- King, N. (2004). « Using Interview in Qualitative Research », dans C. Cassell et G. Symon (dir.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications.
- Kleinbaum, Adam M. et Michael L. Tushman (2008). « Managing Corporate Social Networks », *Harvard Business Review*, vol. 86, no 7/8, p. 26-27.
- Klenner, Philipp, Stefan Hüsigg et Michael Dowling (2013). « Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks—When are markets ready for disruptive innovations? », *Research Policy*, vol. 42, no 4, p. 914-927.
- Madhwal, Sulabh (2012). « Challenge of Volume Growth in Developed Markets » [Article], dans Passport GMID. Récupéré le 02 novembre 2015
- McCracken, Grant David (1988). *The long interview*, vol. 13, Newbury Park, Sage.
- McDermott, Richard et Douglas Archibald (2010). « Harnessing Your Staff's Informal Networks », *Harvard Business Review*, vol. 88, no 3, p. 82-89.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, John Wiley & Sons, coll. Jossey-Bass higher and adult education series.
- Miles, M. B., A. M. Huberman et J. Saldaña (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, SAGE Publications.
- Millodot, M. (2009). *Dictionary of Optometry and Visual Science*, Elsevier Health Sciences UK.
- Morse, Gardiner (2011). « Retail Isn't Broken. Stores Are » [Interview], *Harvard Business Review*, vol. 89, p. 78-82.
- Mosby (2009). *Mosby's Dictionary of Medicine*, 8<sup>e</sup> éd., Elsevier Science Health Science Division.
- Nidumolu, Ram, C. K. Prahalad et M. R. Rangaswami (2009). « Why sustainability is now the key driver of innovation », *Harvard Business Review*, vol. 87, no 9, p. 56-64.
- Nonaka, Ikujiro (2007). « The Knowledge-Creating Company », *Harvard Business Review*, vol. 85, no 7/8, p. 162-171.
- OECD/Eurostat (2005). « Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition » [OECD Publishing, Paris.], *La mesure des activités scientifiques et technologiques*.

- Parrish, Erin D., Nancy L. Cassill et William Oxenham (2006). « Niche market strategy for a mature marketplace », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, no 7, p. 694-707.
- PDMA studies: Adams, M. et D. Boike (2004). « PDMA foundation CPAS study reveals new trends », *Visions* vol. XXVIII: 3, p. pp. 26-29.
- Pelham, Alfred M. (2000). « Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no 1, p. 48-67.
- Perruccio, Anthony V., Elizabeth M. Badley et Graham E. Trope (2010). « A Canadian population-based study of vision problems: Assessing the significance of socioeconomic status », *Canadian Journal of Ophthalmology / Journal Canadien d'Ophtalmologie*, vol. 45, no 5, p. 477-483.
- Pisano, Gary P (2014). « In Defense of Routine Innovation », <https://hbr.org>, no 10 juin 2012.
- Plessis, Marina (2007). « The role of knowledge management in innovation », *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, no 4, p. 20-29.
- Porter, Michael E. (1990). « The Competitive Advantage of Nations », *Simon and Shuster*.
- Porter, Michael E. (1999). « On competition », *Antitrust Bulletin*, vol. 44, no 4, p. 841.
- Saldana, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, SAGE Publications.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn et Claire de Billy (2010). « Chapitre 5: les théories de la motivation », dans *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent, ERPI.
- Schoemaker, Paul J. H. et Robert E. Gunther (2006). « The Wisdom Of Deliberate Mistakes », *Harvard Business Review*, vol. 84, no 6, p. 108-115.
- Seaman Jr, John T. et George David Smith (2012). « Your company's history as a leadership tool » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 90, no 12, p. 44-52.
- Selden, Larry et Ian C. MacMillan (2006). « Manage Customer-Centric Innovation--Systematically » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 84, no 4, p. 108-116.
- Shoham, Aviv, Gregory M. Rose et Fredric Kropp (2005). « Market orientation and performance: a meta-analysis », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no 4/5, p. 435-454.
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson et Cathy A. Enz (2006). « Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation

- Research\* », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, no 6, p. 556-574.
- Simmons, Geoff, Mark Palmer et Yann Truong (2013). « Inscribing value on business model innovations: Insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no 5, p. 744-754.
- Slywotzky, Adrian J. et John Drzik (2005). « Countering the Biggest Risk of All » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 83, no 4, p. 78-88.
- Stake, Robert E. (2005). « Qualitative Case Studies », dans K. Denzin Norman, Yvonna, S. Lincoln (dir.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications.
- Strebel, Paul (1987). « Organizing for Innovation Over an Industry Cycle », *Strategic Management Journal*, vol. 8, no 2, p. 117-124.
- The, Scleral Lens Education Society (2015). *What are scleral lenses?*, The Scleral Lens Education Society Récupéré le 09 novembre 2015 de <http://www.sclerallens.org/about>
- Thompson, Victor A. (1965). « Bureaucracy and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, no 1, p. 1-20.
- Turriere, Emile (1925). « Introduction a l'histoire de l'Optique », *Isis*, vol. 7, no 1, p. 77-104.
- Tushman, Michael L. et Philip Anderson (1986). « Technological Discontinuities and Organizational Environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, no 3, p. 439-465.
- Vehar, J. (2008). « Creativity and Innovation: A call for rigor in language », dans G.P. Puccio et et. al. (dir.), *Creativity and Innovation Management: An International Conference, proceedings.*, Buffalo, NY. .
- Vermeulen, Patrick A. M., Frans A. J. Van Den Bosch et Henk W. Volberda (2007). « Complex incremental product innovation in established service firms: A micro institutional perspective », *Organization Studies*, vol. 28, no 10, p. 1523-1546.
- Wessel, Maxwell et Clayton M. Christensen (2012). « Surviving Disruption. (cover story) », *Harvard Business Review*, vol. 90, no 12, p. 56-64.
- Wolpert, John D. (2002). « Breaking Out of the Innovation Box », *Harvard Business Review*, vol. 80, no 8, p. 76-83.
- Woodside, Arch (2010). « Applying in Case the Study Long Research Interview », dans *Case Study Research : Theory, Methods and Practice*, Emerald Group Publishing Ltd, p. 455p.



Yacine, Madjid et Costas Ladas (1995). *L'organisation de la logistique dans l'industrie et la distribution de verre optique* Observatoire Economique et Statistique des Transports.

Yin, Robert K. (2012). « Case study research : design and methods (5e edition) », *Londres: SAGE publications.*

## Annexe A: Glossaire

*L'industrie de l'optique est dotée d'un vocabulaire qui lui est particulier. Ce lexique a comme objectif d'aider le lecteur à saisir le vocabulaire utilisé par les personnes travaillant dans l'industrie à l'étude. Les définitions suivantes permettront également de faciliter la compréhension des termes qui sont utilisés dans ce mémoire.*

**Ajustement d'une orthèse visuelle :** Processus par lequel un professionnel de la vue s'assurera que l'orthèse répond à la physiologie du patient. L'ajustement d'une orthèse visuelle est essentiel pour assurer la qualité de la vision obtenue, le confort et la sécurité du patient.

**Astigmatisme :** Condition de réfraction dans où les rayons de lumière ne peuvent pas tous être clairement concentrés sur un point commun de la rétine. Dû à une courbe asphérique de la cornée ou du cristallin. Si non corrigée, la vision est généralement floue. L'état général peut être corrigé avec des lentilles cornéennes ou des lunettes. (Mosby, 2009)

*Corrigé par :*

→ **Lentilles toriques :** Lentilles utilisées pour corriger l'astigmatisme en présentant des courbes différentes d'un méridien à l'autre. (Daniels, 1999)

**Biomicroscope :** Instrument conçu pour examen détaillé de tissus oculaires contenant un système de grossissement. Le biomicroscope peut être utilisé pour examiner l'intérieur et l'extérieur de l'œil en utilisant diverses techniques d'éclairage. (Millodot, 2009)

**FDA :** Responsable de protéger la santé publique en assurant la sécurité, l'efficacité et la sécurité des médicaments (s'adressant aux humains et aux animaux), des produits biologiques, des dispositifs médicaux, de l'approvisionnement alimentaire, des cosmétiques et des produits qui émettent des radiations aux États-Unis. (Food and Drug Administration, 2014a)

**Iris** : Le Groupe Visuel Iris est un réseau qui rassemble des optométristes et des opticiens sous une même bannière à travers le Canada. (Iris, 2015)

**Kératocônes** : Le kératocône est une maladie oculaire lente et progressive dans laquelle la cornée (normalement ronde), s'amincit et commence à gonfler en forme de cône. Cette forme de cône est irrégulière et provoque une vision floue. Cette maladie oculaire touche environ 1 personne sur 1000. (Canadian Keratoconus Foundation)

**Lentille cornéenne** : Une mince lentille de plastique ou de verre qui se pose sur la cornée de l'oeil pour corriger divers défauts de vision. (American Heritage, 2007)

*Mesure associée :*

- **Dk**: La mesure dans laquelle un polymère permet le passage d'un gaz ou d'un fluide. La perméabilité à l'oxygène (Dk) d'un matériau est fonction de la diffusivité (D) (qui est la vitesse à laquelle les molécules d'oxygène traversent le matériau) et la solubilité (k) (ou la quantité de molécules d'oxygène absorbés, par volume, dans le Matériel). (Millodot, 2009)

*Types (liste non exhaustive) :*

- **Lentille sclérale** : Les lentilles sclérales sont de grandes lentilles cornéennes rigides perméables au gaz (P.A.G). Elles sont appelées « sclérale », car elles recouvrent complètement la cornée (le dôme transparent de tissu qui recouvre la partie colorée de l'œil) et se prolongent sur la sclérotique (la partie blanche de l'œil qui forme la paroi externe de l'œil). Les patients atteints de cornées irrégulières, de maladies qui affectent le film lacrymal ou de problème de réfraction (myopie, l'hypermétropie, l'astigmatisme) qui sont incapables de porter d'autres formes de corrections bénéficient de ce type de lentilles. (The Scleral Lens Education Society, 2015)
- **Lentille en silicone d'hydrogels** : Lentille cornéenne souple en polymère contenant du silicone perméable à l'oxygène, de sorte que de grandes quantités d'oxygène soient transmises à la cornée. Ces lentilles contiennent moins d'eau que les lentilles souples traditionnelles, sont plus résistantes à la déshydratation et moins sujettes à des bactéries portuaires et des dépôts de protéines. (Mosby, 2009)

- **Lentille P.A.G** : Lentille cornéenne en plastique rigide qui transmet l'oxygène à la cornée. En comparaison avec les lentilles souples, les lentilles ŒIL conservent leur forme et offrent une vision plus claire. Elles sont plus durables, et sont moins enclines à abriter des bactéries et des dépôts de protéines. Toutefois, elles provoquent une gêne initiale et nécessitent une période d'adaptation relativement courte. (Mosby, 2009)

**Lunette** : Paire de lentilles ophtalmiques pour corriger une vision défectueuse dans une monture qui repose sur le nez et derrière les oreilles. (American Heritage, 2011)

*Lentille ophtalmique :*

- **Palets** : Verre ophtalmique présenté à l'état brut (semi-fini) qui laisse la liberté à la manufacture de le transformer selon la puissance et la gamme voulue. (Yacine et Ladas, 1995)
- **Traitements** : L'ensemble des procédés techniques de transformation - et les produits résultants susceptibles de conférer au verre ophtalmique des performances supplémentaires, indépendantes de la correction dioptrique. Il comprend trois parties : 1) la coloration au sens large intégrant le photochromisme et les filtres spéciaux 2) la protection résistant aux rayures 3) le traitement antireflet et le traitement antisalissure associé. (Essilor, Academy, 1997)

**Livraison** : Lorsque le consommateur final reçoit son orthèse visuelle, le produit est considéré comme livré. La plupart du temps, la livraison s'accompagne d'un ajustement de l'orthèse sur le patient.

**Lasik** : Lasik est une procédure chirurgicale destinée à réduire la dépendance d'une personne aux lunettes ou aux lentilles de contact. (Food and Drug Administration, 2014b).

**ISO** : L'organisation internationale de normalisation établit des spécifications de premier ordre pour les produits, les services et les systèmes dans une optique de qualité, de sécurité et d'efficacité. Elles jouent un rôle prépondérant pour faciliter le commerce international. (ISO, 2015)

**Presbytie** : Une condition de réfraction où la capacité d'accommodation de l'oeil est insuffisante pour le travail de vision de près, en raison du vieillissement. Cela est dû à un durcissement et une réduction de l'élasticité du cristallin. (Millodot, 2009)

*Corrigé par :*

→ **Lentille multifocale** : Une lentille multifocale contient deux ou plusieurs prescriptions de correction visuelles dans la même orthèse (lentille cornéenne ou lunette) (American Heritage, 2007) .

**Surfaçage** : Processus par lequel un palet semi-fini se transforme en lentille finie. La lentille finie sera alors dotée de la prescription voulue.

**Vision expo** : Évènement de mode et de soins de la vue où les professionnels de la vue à travers l'Amérique se rassemblent à New York ou Las Vegas. L'objectif est de partager qu'elles sont les dernières tendances au niveau des montures et qu'elles sont les avancées technologiques au niveau du soin des yeux et des pratiques commerciales. (International Vision Expo East, 2015)

## Annexe B : Détail des entrevues

<b>Détails des entrevues</b>			
<b>Date de l'entrevue</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Personne rencontrée</b>	<b>Durée (h)</b>
30 juillet	Marchon Canada	Directeur général	01:58
6 aout	Marchon Canada	Directrice des ventes du Québec	01:45
7 aout	Blanchard	Président	01:04
17 aout	Blanchard	Directrice du marketing	01:38
20 aout	Blanchard	Représentant associé	01:29
25 aout	Marchon Canada	Spécialiste du marketing	01:20
14 septembre	Laboratoire Oculus	Représentant	01:05
17 septembre	Laboratoire Mirage	Président-Propriétaire	00:57
29 septembre	Laboratoire Bioptic	Propriétaire-Associé	01:06

# **Annexe C : Guide d'entrevue**

## **Profil du participant**

**Nom :**

**Poste :**

**Compagnie :**

**Date et heure :**

## **Introduction**

*(À lire avant l'entrevue)*

Cette recherche s'intéresse principalement à la gestion des innovations dans un contexte de maturité industrielle. Les résultats de cette recherche seront utilisés dans le cadre de la rédaction d'un mémoire à la maîtrise en science de la gestion. Plus précisément, les résultats chercheront à optimiser la création de valeur dans vos processus d'innovation.

Vous pouvez être assurés que l'information collectée sera traitée de manière confidentielle. Également, toute personne ayant accès aux informations agit sous le serment de la confidentialité en ayant signé une entente. Si vous n'y voyez pas d'objection, l'entrevue sera enregistrée à l'aide d'un magnétophone. Les entrevues seront également retranscrites et gardées en toute sécurité. Si vous le désirez, le nom de la compagnie et/ou votre nom peuvent ne pas être mentionnés dans le mémoire. Une fois celui-ci publié, toute retranscription sera supprimée de façon définitive, afin de conserver votre anonymat.

J'aimerais vous rappeler que le but de cette entrevue est d'obtenir votre point de vue sur les sujets abordés. Aucune réponse n'est considérée comme bonne ou mauvaise. Avant de commencer, veuillez lire et signer le formulaire de consentement.

## **1. Profil du participant**

- Quelles sont vos responsabilités au sein de la compagnie

## **2. Processus d'innovation**

- Pour vous, qu'est-ce que l'innovation
- Pour vous, qu'est-ce que la créativité
- D'après votre expérience, quelles sont les grandes étapes du processus d'innovation de l'entreprise

### **2.1 Génération d'idées**

- Pourquoi l'entreprise recherche-t-elle de nouvelles idées
  - Qui participe à cette recherche
- Que se passe-t-il lorsqu'un employé a une idée

#### ***2.1.1 Communication intraorganisationnelle***

- Quelles sont les tactiques utilisées afin de stimuler la (création, échange) d'idées par chez les employés de l'entreprise
- Racontez-moi une situation impliquant une bonne nouvelle idée au sein de votre équipe.

#### ***2.1.2 Communication interorganisationnelle***

- Quand et comment les unités stratégiques échangent-elles de l'information

#### ***2.1.3 Communication extraorganisationnelle***



- Quels sont les moyens utilisés pour aller chercher de l'information et des connaissances à l'extérieur de la compagnie
  - Buts de la communication extraorganisationnelle
- Une fois que la R et D crée de nouvelles connaissances, comment l'entreprise fait-elle pour :
  - Les exploiter
  - Les gérer (ex. : stockage de données)

## **2.2 Sélection des idées**

- Racontez-moi une situation où vous étiez à la recherche de bonnes idées.
- Pourquoi certaines idées prennent vie et d'autres non

### ***2.2.1 Procédure de sélection***

- Quelles sont les méthodes et les conditions de financement des projets d'innovation

### ***2.2.2 Développement des idées***

- Que se passe-t-il lorsqu'une idée (projet) est choisie afin d'être développée
  - Quels sont les résultats attendus

## **2.3 Diffusion**

- Quelles sont les étapes suivies avant qu'une idée soit déployée officiellement
- Comment évaluez-vous le succès de l'implantation d'une idée
  - Quels sont les facteurs de succès de cette dernière

### ***2.3.1 Distribution***

*Si l'innovation n'est PAS un produit ou service, passé directement à la section 2.3.2*

- Sur quoi (ex. : critères) repose le choix du canal de distribution
- Qui entre en communication avec ce distributeur
  - Pour quelles raisons

### **2.3.2. Diffusion à l'interne**

- Comment diffusez-vous l'information concernant l'innovation à travers l'entreprise
  - Quelle est l'étendue de cette diffusion (interunité, intra-unités, etc.)
- Comment les employés participent-ils à la propagation des innovations à travers :
  - Les canaux de distribution
  - Les groupes de consommateur

## **2.4 Facteurs de succès**

*Considérant qu'une innovation peut être un produit ou service, un procédé, une formule organisationnelle ou une méthode de commercialisation :*

- Parlez-moi d'une situation où une idée est devenue réalité dans l'entreprise.
- Comment cette idée a été sélectionnée parmi l'ensemble des idées existantes dans l'entreprise
  
- Quelles sont les étapes que cette idée a traversées avant d'être mise en marché
- Qu'est-ce qui fait de ce projet un cas victorieux
- Quels ont été les défis rencontrés au cours de ce projet

## **3. Caractéristiques organisationnelles**

### **3.1 Culture de l'entreprise**

- Quelles sont les valeurs encouragées par l'entreprise
- Comment ces valeurs ont un impact sur :
  - la performance de l'entreprise
  - la satisfaction des employés
  - la satisfaction des consommateurs
- personnellement, sur quelles valeurs appuyez-vous votre travail de gestionnaire

- En effectuant vos tâches, quelle place occupe la créativité dans l'application de vos connaissances

### ***3.1.1 Pratiques de gestion***

- Lorsqu'une erreur est commise, quelle réaction est favorisée par l'entreprise
  - Quelle réaction avez-vous
- Quel lien faites-vous entre la créativité/motivation et les systèmes de récompenses
- Quelles activités intraorganisationnelles stimulent la créativité chez les employés
  - Interorganisationnelle
  - Extraorganisationnelle
- Comment l'entreprise se positionne-t-elle face aux risques liés aux nouvelles idées

## **3.2 Gestion des talents**

- Comment la compagnie fait-elle pour attirer des candidats talentueux
- Que faites-vous pour mettre les talents à profit de l'entreprise
- Quels sont les moyens utilisés afin de retenir les employés talentueux
- Décrivez-moi comment vos tâches sont structurées afin d'accomplir votre travail.

## **3.3 Structure organisationnelle**

### ***3.3.1 Structure organisationnelle***

- Décrivez-moi l'environnement industriel (industrie de l'optique) dans laquelle vous évoluez.
- Comment l'entreprise réagit aux changements dans cet environnement
- En quoi cet environnement influence-t-il vos pratiques d'affaires
- Dans quel type de structure organisationnelle l'entreprise évolue-t-elle
- Quels changements structurels ont eu lieu dans les dernières années

### **3.3.2 Structure de travail**

- Dans quelles circonstances les employés travaillent en équipe
- Quels sont les objectifs recherchés par la collaboration en travail d'équipe
- Qui s'occupe de la formation des équipes
- Sur quelles bases les membres sont choisis

## **4. Consommateurs**

- Aujourd'hui, les consommateurs sont à la recherche de quoi
- Qu'est-ce qui a changé chez eux dans les dernières années
- Comment faites-vous pour répondre aux besoins de vos consommateurs
- Comment les consommateurs ont-ils un impact sur vos ressources intangibles
  - Connaissances
  - Investissements en recherche et développement
- En quoi l'expansion technologique des dernières années vous aide-t-elle à mieux répondre aux clients
  - Comment vous nuit-elle
- Comment vous prévoyez les besoins futurs des consommateurs
- Dans le cas où la demande augmente, que fait l'entreprise

## **5. appréciation générale**

Que pensez-vous de la gestion des innovations de l'entreprise

Globalement, que changeriez-vous dans ce processus

## **6. CONCLUSION**

Avez-vous d'autres remarques concernant le phénomène de l'innovation

Avez-vous des questions

Merci!

## Annexe D: Grille d'entrevue

Grille d'entrevue	
Entrevue No.:	Cas:

PROFIL DU PARTICIPANT		
Nom :	Poste :	Responsabilités :

Processus d'innovation et son environnement organisationnel		Sujets à couvrir et implications personnels	Liens avec la littérature
Phase 1: Génération d'idées	<b><i>Intraorganisationnelle</i></b>		
	Création d'idées	<input type="checkbox"/>	Hansen et Birkinshaw, 2007
	<b><i>Interorganisationnelle</i></b>		
	Échanges d'informations entre départements pour:	<input type="checkbox"/>	Shoham et al., 2005
	Participation aux projets	<input type="checkbox"/>	
	Formations formelles	<input type="checkbox"/>	
	Suivis quelconques	<input type="checkbox"/>	
	Échanges informels	<input type="checkbox"/>	Hansen et Birkinshaw, 2007
	<i>Si d'autres départements se trouvent l'extérieur du bureau</i>	<input type="checkbox"/>	
	Visite des autres départements	<input type="checkbox"/>	Hansen et Birkinshaw, 2007
Création d'idées grâce au contact interdépartemental externe	<input type="checkbox"/>		
<b><i>Extraorganisationnelle</i></b>			

	Recherche d'idées à l'extérieur	☑	Hansen et Birkinshaw, 2007, Cooper, 2011
	Contact avec:	☑	
	Le département de R et D	☑	Audretsch, Coad et Segarra (2014)
	Les partenaires	☑	Hansen et Birkinshaw, 2007
	Les fournisseurs	☑	
	D'autres joueurs externes	☑	
	<b>Culture</b>		
	N'a pas peur de partager ses idées	☑	Hansen et Birkinshaw, 2007
	Ses idées sont reçues et entendues	☑	Freeman et Engel, 2007, Cooper, 2011.
	<b>Talent</b>		
	Attribut de la personne:		Dougherty, 2008
	Créativité	☑	Amabile, 1996
	Proactivité	☑	
	Motivation extrinsèque	☑	Amabile, 1998
	Motivation intrinsèque	☑	
	Engagement	☑	Bousquet <i>et al.</i> , 2007
	<b>Structure</b>		
	Diversification des tâches	☑	Freeman et Engel, 2007
	Flexibilité des tâches	☑	Shoham et al., 2005
	Accorde du temps à la génération d'idées	☑	Hansen et Birkinshaw, 2007
Phase 2: De l'idée à la réalité	<b>Sélection</b>		
	Pouvoir décisionnel sur la sélection des idées	☑	Hansen et Birkinshaw, 2007)
	Attente:		
	Rentabilité	☑	Strebel, 1987, Klenner et al, 2013
	Réponse à un besoin	☑	Slywotzky et Drzik, 2005
	<b>Développement</b>		

Phase 3: L'adoption d'une idée	Implication dans:		
	Le développement des produits	☒	Fernez-Walch et Romon, 2006, Christensen et Raynor, 2003; Fangos, 2011
	Dans les prétests	☒	
	Le développement d'un service	☒	Fernez-Walch et Romon, 2006
	Le développement de méthodes de travail	☒	
	<b>Culture</b>		
	Récompense associée à l'innovation	☒	Freeman et Engel, 2007, Cooper, 2011.
	Attribution d'un budget pour les idées risquées	☒	Hansen et Birkinshaw, 2007
	Favorise la sélection d'idées risquées	☒	Frangos, 2011
	<b>Talent</b>		
	Inspirent l'innovation chez les autres	☒	Frangos, 2011
	Position d'autorité	☒	
	<b>Structure</b>		
	Travaille dans une équipe diversifiée	☒	Gurteen, 1998, Amabile, 1998, frangos 2011
	<b>Diffusion</b>		
	Diffusion de l'information sur le marché:		
	Formation- Séminaires	☒	
	Représentation	☒	
	Participation aux salons	☒	
	Réseaux sociaux	☒	Brown & Anthony, 2011, Anthony, 2008
Site web	☒		
Association à évènements	☒		
Infolettres	☒		
<b>Culture</b>			
Diffusion de l'information aux employés:			

Formations formelles	☐	Audretsch et Belitski, 2013, Hansen et Birkinshaw, 2007
Documents Intranets	☐	
Discussions informelles	☐	
<b>Talent</b>		
Réseau social développé	☐	Frangos, 2011
Recrutement de talent innovateur	☐	
<b>Structure</b>		
Diffusion claire des objectifs	☐	Frangos, 2011
Collaboration avec des parties prenantes externes	☐	



