

TD N°4- étude de cas : Whirlpool et son process d'innovation



www.whirlpool.fr

Présentation de l'entreprise:

La société Whirlpool est le plus important fabricant et commerçant d'appareils électroménagers innovateurs dans le monde, avec un chiffre d'affaires annuel de près de 20 milliards de dollars, un effectif de plus de 70 000 employés et environ 70 centres de fabrication et de recherche technologique aux quatre coins du globe. L'entreprise vend de grandes marques aux consommateurs dans presque chaque pays, ses principaux produits étant les appareils de lessive, les réfrigérateurs domestiques, les appareils de cuisson domestiques, les lave-vaisselle et mélangeurs domestiques et autres appareils électroménagers. Son siège social mondial se trouve à Benton Harbor au Michigan et elle a des sièges régionaux en Europe, en Asie et en Amérique latine .

Le process d'innovation de Whirlpool :

En 1999, Whirlpool a mis la priorité sur sa démarche d'innovation, ceci afin de se démarquer de ses concurrents de l'époque et des nouveaux arrivants asiatiques attaquant le marché de l'entrée de gamme.

But:

Se présenter en leader sur le marché des équipements domestiques, grâce à une gamme de produits sans cesse renouvelés et dominer le marché du haut de gamme.

L'ambition :

Que tous les employés et toutes les entités du groupe innovent. Cette annonce dans le groupe déclencha de nombreuses participations et un déferlement d'idées. Whirlpool décida alors de mettre en place un système de management de l'innovation permettant d'évaluer correctement les idées et nouveaux concepts.

Origines des idées :

Les idées proviennent de tous domaines: groupes produits, équipes de développement des nouveaux produits, salariés et 'i-mentors'. Ces derniers sont des salariés formés pour encourager l'innovation et l'émergence des idées auprès des autres collaborateurs de l'entreprise. A la manière des Black belt 6 sigma, ils sont chargés de leur mission à plein temps et font office de facilitateurs.

Process de sélection:

1/ Chaque idée est enregistrée sous forme d'un rapport synthétique d'opportunité. Ce rapport est revu par les 15 membres choisis parmi des experts en innovation et des managers régionaux au sein du groupe, incluant les services marketing, relation client et R&D. Cette équipe (' i-board') se réunit tous les mois afin de revoir les projets potentiels et leur allouer un budget. Il s'agit de la 1ère sélection. Environ 40% de ces idées arrivent à passer cette étape.

2. Elles sont ensuite revues plus en profondeur grâce à ce que Whirlpool appelle le '**I-box**' : Un tableau de bord permettant de juger les idées sur des critères formels tels que les revenus potentiels, la difficulté technique, la pertinence par rapport à la tendance du marché et par rapport à la stratégie de l'entreprise. Pour chaque critère de choix, chaque membre du comité assigne une note de 1 à 5. En fonction de la note totale, le projet est soit sélectionné, soit mis en bibliothèque. A ce stade, les idées ne sont donc pas éliminées mais mis au chaud, en bibliothèque pour une éventuelle utilisation future.

Il arrive en effet qu'une bonne idée ne puisse pas être financée à un instant donné, car la priorité du financement doit d'abord être cohérente avec les objectifs annuels du groupe par exemple. Elle est alors capitalisée et peut ensuite ressurgir quelques années plus tard.

Faire participer ses collaborateurs :

Whirlpool permet à tous ses salariés de participer en donnant leurs idées grâce à un outil collaboratif, sorte de boîte à idée informatique. De façon similaire aux outils collaboratifs proposés par Innovation Partagée (ID-Catalyst), n'importe quel collaborateur ayant un PC peut se connecter sur le site et proposer son idée.

Très à la mode, ces systèmes collaboratifs ont notamment eu beaucoup de succès chez Starbucks ou Dell pour ne citer qu'eux.

2 grands objectifs sont recherchés :

1. Améliorer ses objectifs économiques :

- ↪ Améliorer la performance de l'entreprise.
- ↪ Étendre ses parts de marché en encourageant l'innovation.

2. Améliorer ses objectifs sociaux :

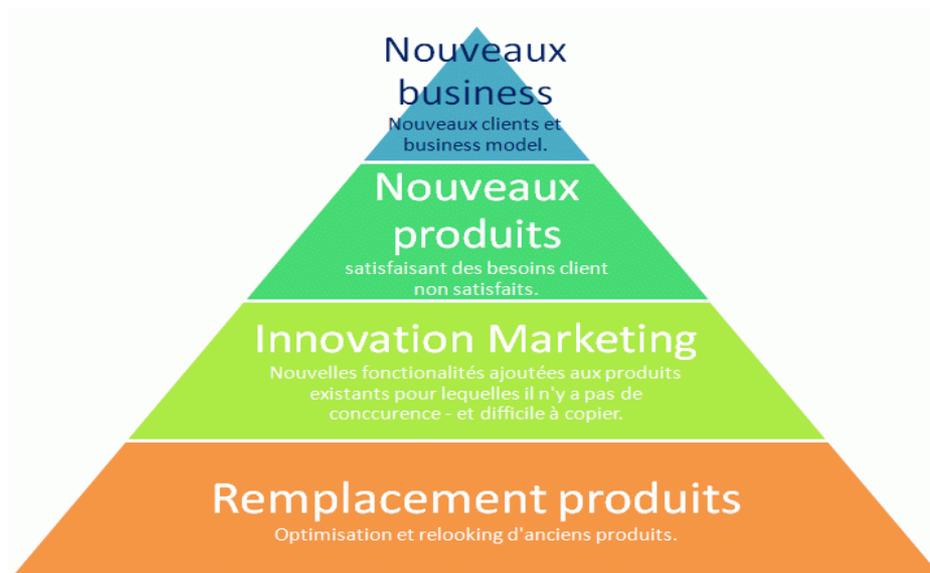
- ↪ Favoriser l'écoute.
- ↪ Reconnaître le savoir-faire.
- ↪ Valoriser ses collaborateurs.

A la manière de la révolution que le **Kaizen** avait apporté dans les industries en faisant remonter les idées d'amélioration par ses collaborateurs de production, la tendance est de plus en plus forte quant à l'utilisation de systèmes collaboratif.

Le challenge pour les entreprises :

Passer d'un système de diffusion de l'information et des idées « Top-down » (du management vers les collaborateurs) vers un système « Bottom-up » (remontée des idées des collaborateurs vers la direction).

Whirlpool résume sa stratégie de l'innovation par un schéma très parlant sous forme d'une pyramide.



1. A la base de la démarche, on retrouve le remplacement des produits du groupe :

Il s'agit d'une démarche d'innovation incrémentale ou innovation continue, basée sur l'amélioration des produits existants ou leur rajeunissement en terme de look.

Il est intéressant de noter la stratégie qui se base sur cette innovation incrémentale pour soutenir sa démarche globale. Bien souvent, ce type d'innovation est considéré comme un parent pauvre de l'innovation (en opposition à une innovation radicale ou dit 'de rupture').

C'est passer à côté d'une source très efficiente de profitabilité, puisque qu'avec de faibles investissements, il est possible de mettre sur le marché un « nouveau » produit, différent et meilleur sur quelques points de ses prédécesseurs. Cette stratégie permet donc de retirer une bonne profitabilité avec de faibles risques.

2. Innovation Marketing:

Il s'agit d'un type de produit existant pour lequel une nouvelle fonctionnalité a été ajoutée. Cette fonctionnalité ne doit pas avoir de concurrence sur le marché – et être difficile à copier.

3. Nouveaux produits :

Il s'agit de produits totalement nouveaux qui doivent satisfaire les besoins clients non satisfaits jusqu'à présent. Whirlpool encourage ses salariés à proposer des idées pour cette catégorie. D'autres idées proviennent également des groupes d'étude et remontée clients.

4. Nouveaux business :

*Tout au sommet, cette catégorie est la plus difficile et risquée. Elle permet cependant à Whirlpool de se développer sur de nouveaux marchés. Beaucoup d'idées proviennent de **brainstorming** avec les salariés ainsi que l'utilisation des outils collaboratifs.*

أسئلة دراسة الحالة:

- 1- من هي شركة Whirlpool ؟ نشاطها؟ رقم أعمالها؟ عدد عمالها؟ منتجاتها؟ مقرها الاجتماعي؟ فروعها؟
- 2- ماهي وضعية المؤسسة في السوق، و كيف وصلت إلى هاته الوضعية؟
- 3- فيما يتمثل طموح المؤسسة اتجاه عملية الابتكار؟
- 4- كيف يتم اختيار الفكرة الأفضل؟
- 5- كيف تتم المشاركة في طرح الأفكار في المؤسسة؟
- 6- اشرح الهرم الممثل لإستراتيجية الابتكار؟
- 7- ماهي المعايير التي يتم على أساسها الحكم على الأفكار؟
- 8- إذا لم يتم اختيار المشروع الناتج عن الأفكار، ماذا تفعل المؤسسة بهذا المشروع؟
- 9- ماذا تفعل المؤسسة عندما لا تستطيع تمويل فكرة ما؟

Dr. DJOUDI .Hanane