

LIVRE BLANC

MANAGER VOS INNOVATIONS

Quelle stratégie d'innovation adopter selon son profil et ses objectifs ?

L'invention c'est magique, l'innovation c'est positif mais pour y parvenir il faut changer ses habitudes et le changement est anxiogène.

Comment conduire le changement et rendre positive la transformation de ses habitudes ?

- L'invention pousse l'innovation qui pousse le changement,
- L'invention c'est l'apanage des savants, des fous ou des chanceux (ou des trois à la fois),
- L'innovation, c'est une nécessité et la clef des succès de demain.

Le changement c'est ce que l'on subit plus que ce que l'on conduit. Pour ceux qui créent l'innovation, c'est passionnant et valorisant mais pour ceux qui la vivront, c'est plus complexe car bien sûr c'est de changement dont il est question pour accepter de vivre dans un monde en perpétuelle quête d'innovations.

La plupart du temps, il faudra faire la pédagogie et la communication du changement à l'instar du management et du marketing de l'innovation.

L'innovation concerne trois populations :

- Ceux qui l'imaginent
- Ceux qui la mettent en œuvre
- Ceux qui la vivent

Parfois ce sont les mêmes mais pour que cela réussisse, il faut a minima que ces trois populations soient en phase.

L'innovation est un état d'esprit, c'est la capacité à faire quelques pas de côté pour voir les choses autrement et à s'extraire de la routine.

Aujourd'hui, les services dominent nos économies et sont au cœur des innovations et parallèlement, c'est encore plus compliqué qu'avant de protéger des idées novatrices.

L'exemple type est la télématique (le Minitel) qui a démarré en France et qui a été relayée par internet aux US. Pourtant dès 1980, la France avait imaginé les Google, Outlook, Paypal et autres Facebook via des solutions qui ont pris trop de temps à sortir. Il ne suffit pas d'innover, encore faut-il réussir le développement : ne pas être trop en avance sur son temps et ne pas trop tarder à sortir son MVP (Minimum Viable Product).

Y a-t-il des populations, des pays ou des organisations plus ou moins enclines à innover ?

L'expérience et le bon sens montrent que le niveau socioculturel et la jeunesse sont des facteurs favorables à la maîtrise de l'innovation. Quand un produit nouveau arrive sur un marché, c'est souvent les couches aisées de la population, les leaders d'opinions qui s'en emparent. Pourtant, les jeunes restent indubitablement les plus réceptifs à l'innovation.

Certaines entreprises l'ont bien compris. Le regard neuf et le manque d'expérience de jeunes recrues représentent les clés de réussite sur des projets d'innovation. Par exemple, un MBA prestigieux recrutait ses participants sur la base d'une expérience professionnelle mais instillait une dose de participants sans expérience pour leur capacité à réfuter l'expérience.

En ce qui concerne l'appropriation de l'innovation, c'est une évidence de dire que c'est le propre de la jeunesse.

L'innovation est-elle l'apanage des pays les plus développés ?

C'est l'idée la plus répandue mais ce n'est pas aussi évident que cela. L'innovation existe aussi dans un contexte : elle a sa place, son utilité et même sa nécessité partout dans le monde aussi bien dans un village africain que dans la Silicon Valley.

L'innovation est-elle le propre des grandes organisations ?

Assurément non ! D'ailleurs la tendance actuelle dans ces grandes organisations est de faire confiance à des petits groupes de réflexion créatifs qui auront aussi en charge le développement de leurs idées. L'innovation est un état d'esprit, une démarche d'abord individuelle. Elle apprécie les petits groupes, elle est moins à l'aise avec les foules.

De ce dernier point de vue, on mesure toutes les difficultés qu'il y a à faire passer le changement dans les mœurs, en fonction de l'opportunité du moment, du temps et de l'effort de pédagogie nécessaire à toute idée de changement.

Un dernier mot sur les sources d'innovation : elles sont infinies. C'est aujourd'hui une industrie à part entière! Citons la recherche fondamentale, la recherche appliquée, les études statistiques, les études de marché, l'analyse des besoins ; l'analyse des process, l'observation de la concurrence, la veille technologique, l'analyse de la valeur, le croisement de technologies, les groupes de créativité, les contraintes environnementales, etc.

Elles font l'objet d'attention et de structuration organisées et systématiques au niveau des états comme des entreprises. La production la plus spectaculaire de cette industrie est la floraison de startups.

C'est donc peu dire que d'affirmer que l'innovation a de l'avenir !

Philippe Robiaud

Ex-Coordinateur de la filière Innovation @Centrale Lille

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 7
01	
QUEL TYPE D'INNOVATION SOUHAITEZ-VOUS DÉVELOPPER ?	p. 9
02	
QUELLE STRATÉGIE D'INNOVATION EST FAITE POUR VOUS ?	p. 15
03	
QUEL STYLE DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION DEVEZ-VOUS ADOPTER ?	p. 20
04	
QUELLES SONT LES 10 COMPÉTENCES CLÉS À AVOIR POUR INNOVER ?	p. 25
CONCLUSION	p. 29
LA PROPOSITION DE VALEUR GAC GROUP	p. 31
REMERCIEMENTS	p. 33
ANNEXE	p. 34
LA CHECKLIST AVANT DE SE LANCER DANS UNE STRATÉGIE D'INNOVATION	



INTRODUCTION

Peter Drucker, grand professeur de management disait « *l'entreprise a deux fonctions et seulement deux : l'innovation et le marketing de l'innovation* ». La fonction principale d'une entreprise c'est d'entreprendre. Or, les marchés sont tous devenus incertains et saturés. La recherche de nouveaux leviers de croissance est un impératif !

On constate que 80% du PIB en France est fait de services, ce qui n'était pas le cas il y a 30 ans. **Pourtant, le taux d'échec des lancements de nouveaux produits et services s'élève aujourd'hui entre 70% et 80% selon les sources.*** (Stéphane Marcel, Directeur innovation & compréhension des marchés, TNS Sofres). À quoi est dû cet échec ?

En France, nous avons tendance à beaucoup intellectualiser, à trop penser technologie plutôt qu'usages et à mettre du temps pour réagir. Il devient fondamental de bien comprendre les utilisateurs depuis la phase d'idéation et prendre en compte tout l'écosystème innovant pour ne pas avoir des coûts supplémentaires qui surviennent une fois que l'on s'aperçoit que le produit est peu adapté aux usages attendus. L'innovation doit partir de l'utilisateur et remonter vers la technologie. C'est là tout l'enjeu du marketing et management de l'innovation.

Aujourd'hui, nous faisons face à une vertigineuse accélération technologique. Ce développement est exacerbé par une compétitivité mondiale sur l'innovation rendue possible principalement par la digitalisation. Votre entreprise est au cœur d'un formidable écosystème qui peut contribuer à augmenter vos capacités d'innovation de manière compétitive.

Les possibilités pour vous permettre d'innover sont incroyables mais cela n'a de sens que si vous êtes focalisés sur la compréhension des besoins et l'amélioration des usages de vos consommateurs.

INTRODUCTION

Vous découvrirez dans ce livre blanc que l'innovation ne s'inscrit pas uniquement dans une démarche produit/service mais s'applique aussi à vos processus commerciaux, marketing et managériaux. Cela vous permettra d'envisager l'innovation de manière globale et d'avoir une idée plus précise sur :

- Le type d'innovation que vous souhaitez développer
- La stratégie d'innovation que vous pourriez mettre en place
- Le management adapté à votre processus d'innovation

Si vous avez téléchargé ce livre blanc, c'est que vous avez peut être pris conscience que pour innover il est indispensable de conjuguer l'innovation, le collaboratif et l'engagement dans une dynamique de développement commercial.

Ce livre blanc a pour vocation de fournir les clés essentielles pour vous permettre de prendre les bonnes décisions et d'optimiser le management de vos ressources internes et externes dans une logique d'amélioration ou de mise en place d'une stratégie d'innovation pérenne.



01

QUEL TYPE D'INNOVATION SOUHAITEZ-VOUS DÉVELOPPER ?



« Les défis auxquels sont confrontées nos sociétés marquent, par leur intensité, des transformations et des ruptures profondes. Pour y faire face, il nous faut innover, puissamment, nettement, profondément : c'est l'innovation de rupture ! »

(Édouard Philippe – Mai 2018)

La France souhaite accélérer sa croissance et sa compétitivité mondiale dans le domaine de l'innovation. Quelle que soit votre taille de société, vous pouvez y contribuer rapidement et durablement en innovant de différentes manières. Pour cela, il nous paraissait nécessaire dans cette première partie de dresser une vision globale des types d'innovation que nous trouvons sur le marché.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, nous souhaitons rappeler certaines notions. *Qu'est-ce qui diffère entre une invention et une innovation ?*

L'invention est le fait de découvrir quelque chose de totalement nouveau (méthode, technique ou moyen) qui permet de résoudre une problématique pratique. **Une innovation correspond à une invention introduite sur un marché.**

Toutes les inventions ne sont pas des innovations.

L'invention fait référence au stade scientifique et technique et **l'innovation relève de l'intégration commerciale de l'invention sur un marché.** Lorsque Nikola Tesla invente de nouvelles méthodes pour faire converger l'énergie via le courant électrique, c'est une véritable invention qui va donner lieu ensuite à de multiples innovations. La cocotte-minute de SEB ou encore la friteuse sans huile sont également des innovations.





Les 4 différents types d'innovation

Aujourd'hui, nous trouvons 4 types d'innovations principales :

1. Innovation incrémentale / continue

L'innovation incrémentale consiste à améliorer un élément existant par petites touches, en remplaçant ou en ajoutant de nouvelles briques. Il s'agit de capitaliser fortement sur le retour d'expérience dans une logique d'amélioration continue. Les exemples les plus connus sont Apple et Samsung avec l'amélioration de leurs produits (de l'iPhone 7 à l'iPhone 8 ou du Samsung Galaxy S2 au Galaxy S7) ou encore Volkswagen avec les multiples versions de la Golf.



2. Innovation adjacente

Vous intégrez un produit ou une technologie déjà existante sur un autre marché. Une nouvelle utilisation d'un produit existant demande de l'ouverture, de la veille, de la "créativité assistée".



En restant dans votre domaine de compétences, vous lancerez un produit déjà existant mais en lui attribuant un nouvel usage, ce qui permet la création d'un nouveau marché tel que le Post-it par exemple.

3. Innovation de rupture / disruptive

Elle consiste à proposer un produit ou un service déjà existant à un coût inférieur et bénéficiant d'une utilisation simplifiée (comportant moins de fonctionnalités ou de qualité moindre). L'objectif est ici de "démocratiser" le produit ou service pour le rendre accessible au plus grand nombre en termes de coût et d'usage.



Elle n'implique pas forcément une innovation technologique. Aujourd'hui, la majorité des entrepreneurs et notamment les nouvelles générations souhaitent créer des services qui répondent véritablement aux besoins des consommateurs face à des marchés établis où des acteurs historiques abusent de leurs positions (la téléphonie, les taxis, les hôtels, les restaurants...).

L'histoire d'Airbnb est en ce sens formidable : en 2007, suite à leur emménagement à San Francisco, deux jeunes designers ont l'idée de louer une chambre de leur appartement avec matelas gonflable et petit déjeuner pendant le plus gros congrès de Design US, partant du constat que les chambres d'hôtel avaient été réservées et proposées à des tarifs exorbitants.

Depuis, la société a explosé en termes de taille et de chiffres d'affaires (première grande licorne à devenir rentable) et ne cesse de se remettre en question, d'expérimenter et tester ces process avec toujours pour volonté de créer la meilleure expérience client. En fonction des besoins de leurs clients, les hôtes proposent désormais des visites guidées sur mesure.



4. Innovation radicale / nouveau marché

Elle consiste à commercialiser un tout nouveau produit et créer un nouveau marché qui ne répond à aucune problématique existante comme par exemple l'apparition de l'imprimerie, le passage du télégraphe au téléphone, de la cassette VHS au DVD.





Les nouvelles tendances

La Deep Tech, un mélange d'innovation de rupture et d'innovation radicale

Selon BPI France, « *Le terme “DeepTech” est utilisé pour parler de projets portés par des entreprises et/ou des laboratoires de recherche ambitieux qui innovent en repoussant les frontières technologiques. Ces innovations de rupture, qui révolutionnent nos habitudes, peuvent concerner tous les domaines du réchauffement climatique à la lutte contre le cancer, en passant par la réinvention de l'industrie...* »

L'objectif de la DeepTech est d'apporter une réponse directe ou indirecte à des enjeux sociétaux pour la planète et traduit une opportunité de progrès majeur.

De même, l'étude « Génération DeepTech » de la BPI qualifie les technologies de rupture selon les 4 critères précis suivants :

- Elles sont en lien avec « le monde de la Recherche »
- Elles s'opposent à des « verrous » technologiques
- Elles proposent un avantage totalement différent de l'existant
- Elles nécessitent une mise sur le marché et une adoption consommateur longue et complexe

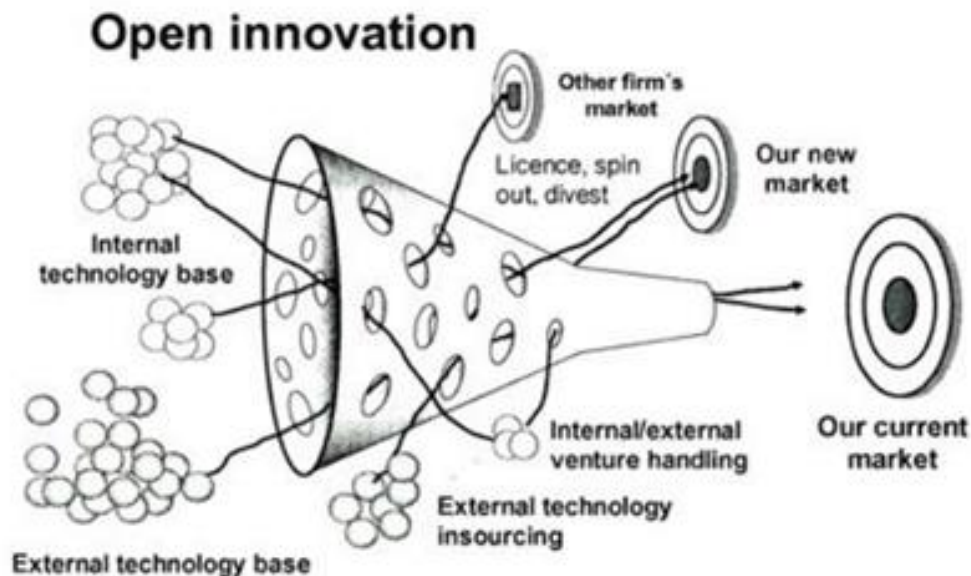
Plusieurs startups répondant à ces critères ont pu voir leur projet financé telles que : Stanley Robotics avec le développement de robots voitureurs, installés dans les aéroports de Lyon et Paris Charles de Gaulle ou encore la plate-forme de bio-impression 4Dv Ibioprint, développée par Poietis qui offre une solution de fabrication de tissus pour les cliniciens dans le cadre de greffe de tissus ou d'organes.



L'Open Innovation

Le terme d'Open Innovation ou « Innovation partagée » a été introduit en 2010 par Henry Chesbrough. L'innovation ouverte consiste à faire appel à des acteurs extérieurs (startup, chercheurs, consultants, clients, fournisseurs, laboratoire de recherche, etc...) pour innover et développer de nouvelles opportunités de marché.

Cette initiative est généralement utilisée par des entreprises de grande ampleur et nécessite un changement de structure en termes de culture et d'organisation. **Il est important de définir une stratégie claire sur le partage d'informations des innovations de chacun et les enjeux de propriété intellectuelle associés pour bien répartir la valeur ajoutée créée dans ce contexte collaboratif.**



Cependant, l'Open Innovation est aussi interne à l'entreprise en favorisant l'échange, il y a une réelle dynamique collective qui se crée entre les différents salariés de l'entreprise, permettant de faire ressortir le meilleur de chacun et proposer des idées pertinentes. Les personnes les plus créatives sont souvent celles qu'on ne soupçonne pas !

02

QUELLE STRATÉGIE D'INNOVATION EST FAÎTE
POUR VOUS ?

THE ENTREPRENEURS
GUIDE TO
SUCCESS
BUSINESS
GROWTH

by Lucy Piper

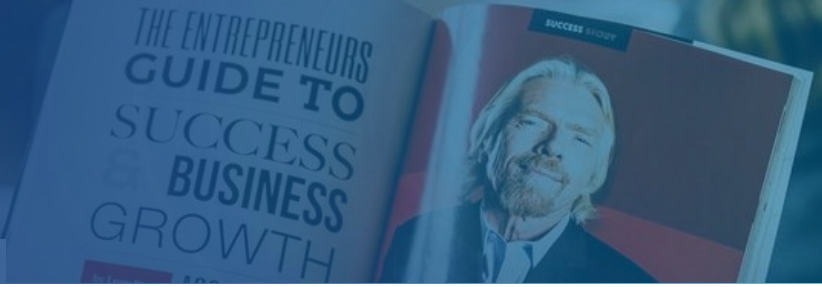
ACCORDING TO

BRA

80
20

SUCCESS STORY





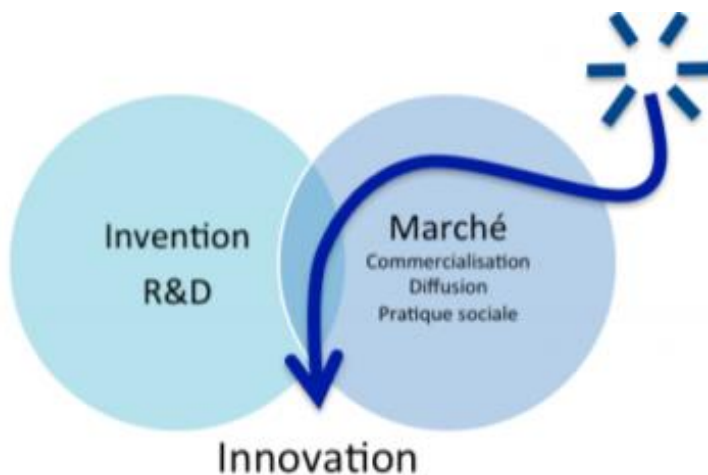
Au sein de votre entreprise, vous inventez de nouvelles solutions et de nouveaux produits via votre service Recherche & Développement. Lorsqu'ils sont viables, vous les protégez en déposant des brevets. Certains d'entre eux deviennent des succès commerciaux lorsqu'ils atteignent leurs cibles car vos innovations apportent une réponse aux besoins de votre marché. *Comment combiner innovation et marché, solution et besoin ? Quelle stratégie s'avère la plus performante pour y parvenir ?*

C'est à ces questions que Barry Jaruzelski, Senior Partner chez PWC s'est attaqué dans plusieurs études successives (dont la première en 2007 : The Customer Connection) menées sur un large panel constitué des 1000 entreprises mondiales investissant le plus en R&D.

Sa recherche fait ressortir qu'il existe principalement trois stratégies d'innovation principales : les **Need Seekers**, les **Market Readers** et les **Technology Drivers**.

Need Seekers

La stratégie « Need Seekers » **concerne environ 25% des entreprises**. L'objectif est d'anticiper le marché et identifier les nouvelles attentes afin d'être les premiers à y répondre.





La connexion avec les clients reste très forte durant les phases de sélection, de développement et de commercialisation afin de tester et d'affiner le concept. Les *Need Seekers* doivent avoir de solides capacités pour évaluer les risques et les manager tout au long du processus.

Leurs caractéristiques



Fortes qualités d'écoute et d'analyse des comportements des utilisateurs finaux



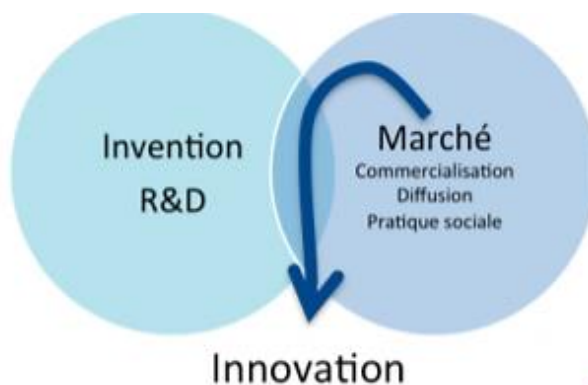
Culture d'innovation ouverte



Bonne compréhension des tendances du marché et des technologies émergentes.

Market readers

Cette stratégie concerne **environ 40% des entreprises**. Elle se focalise sur les clients existants et privilégie une innovation de type « incrémentale » pour mieux répondre à leurs attentes. Il s'agit ici de créer de la valeur avec l'innovation incrémentale et la personnalisation. Le risque d'innovation radicale est laissé aux autres acteurs.

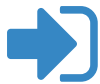


C'est une stratégie de « suiveur rapide et agile » qui consiste à scruter le marché pour repérer et s'inspirer des nouveaux concepts une fois seulement qu'ils ont démontré leur viabilité.



Cette stratégie exige de maîtriser la phase de sélection afin de ne lancer que les innovations qui sont bien en phase avec la demande du marché.

Leurs caractéristiques



Remarquable capacité d'adaptation pour intégrer des concepts ou développer rapidement des alternatives.



Prise de décisions rapides et rigoureuses



Maîtrise du management de projets



Forte culture collaborative assurant la coordination efficace entre les départements

Technology Drivers

Cette stratégie concerne **35% des entreprises**. Elle consiste à s'appuyer massivement sur l'expertise technologique interne et les capacités de R&D pour développer des innovations radicales et incrémentales. Elle va au-delà de l'attente exprimée par les clients en pariant sur le fait que les solutions développées apporteront un tel supplément de valeur ajoutée qu'elles sauront susciter la demande future du marché.





C'est pourquoi la phase d'idéation, particulièrement cruciale dans cette stratégie, doit être aussi ouverte que possible pour capter le maximum d'idées tout en sachant aussi protéger ces dernières des critiques trop précoces.

Du fait du caractère souvent inédit des technologies proposées, une attention particulière est apportée à la phase de commercialisation (recours par exemple à des utilisateurs pilotes pour préparer le lancement à grande échelle).

Leurs caractéristiques



Place centrale à l'excellence technique



Récompense des talents



Temps dédié pour le développement des idées des collaborateurs

En France, nous sommes à 60 % « Technology Driver » or, la stratégie Need Seeker est la plus performante.

En effet, une étude plus récente de B. Jaruzelski. (2014 : Proven Paths to Innovation Success), fait apparaître que dans la pratique la stratégie *Need Seekers* est celle qui engendre le meilleur alignement de tous les facteurs (stratégie, stratégie d'innovation, culture, style de leadership, organisation, capacités d'innovation, ...). Elle conduit également aux meilleurs résultats financiers et a été adoptée par **46 % des entreprises de la Silicon Valley.**

Cependant, la politique fiscale française, par le biais du Crédit Impôt Recherche encourage les entreprises à adopter une stratégie Technology Driver centrée sur la R&D... Pourtant, les entreprises qui seront les plus performantes sont celles qui savent se focaliser spécifiquement sur l'harmonisation de leurs capacités d'innovation avec leur stratégie, et non celles qui cherchent à développer indifféremment toutes les capacités.

GET THE
CREATIVITY

03

QUEL STYLE DE MANAGEMENT DE
L'INNOVATION DEVEZ-VOUS ADOPTER ?

Pourquoi certaines entreprises obtiennent-elles plus de succès que d'autres dans leur stratégie d'innovation ?

Plusieurs chercheurs (Loewe, Williamson & Wood, 2001) ont exploré de manière approfondie cette question. Ils ont mis en évidence que :

- le style de management joue un rôle déterminant dans la réussite d'une stratégie d'innovation
- les meilleurs innovateurs recourent essentiellement à cinq styles de management.

Chacun de ces cinq styles adresse une problématique d'innovation différente :

Le Chaudron

Dans ce style de management (le bouillonnement permanent), l'énergie entrepreneuriale est catalysée par un petit groupe de leaders qui remet régulièrement en question le business model de l'entreprise pour en rechercher un meilleur.

C'est un bouillonnement permanent de talents et de nouvelles idées qui se rencontrent et se mélangent à la recherche d'une nouvelle formule. La structure d'organisation est souple pour s'adapter en continu aux nouveaux projets.

Quand utiliser ce style ?	Lorsque vous êtes dans un environnement rapidement changeant, apportant de nouvelles opportunités de marché à court terme.
Les conditions de réussite	Les leaders doivent avoir une idée globale des changements à apporter à l'entreprise, savoir partager leur vision d'abord avec les personnes directement impliquées puis avec l'écosystème pour pouvoir l'affiner, établir un dispositif pour encourager et récompenser les idées.

L'Escalier en Spirale

Il s'agit ici d'une approche par amélioration continue, telle que théorisée par Deming dans les systèmes de management, se concentrant sur le business existant.

Même si cette stratégie de petits pas (innovation incrémentale) pourrait sembler modeste en première analyse, il s'avère qu'en gravissant les marches les unes après les autres, l'entreprise peut considérablement accroître la performance de ses produits et services.

<p>Quand utiliser ce style ?</p>	<p>Le marché existant offre d'importantes opportunités de croissance.</p>
<p>Les conditions de réussite</p>	<p>Lorsque la culture de la satisfaction client est forte et lorsqu'il y a une disposition à apprendre et à s'améliorer.</p> <p>Ce style de management fonctionne quand il y a un goût pour l'expérimentation ainsi qu'une capacité à susciter et utiliser les idées de tous, Les équipes disposent d'autonomie et d'une réelle marge de latitude pour mettre en œuvre les améliorations.</p>

Le Jardinier

Il s'agit ici de libérer les potentiels existants en interne, d'utiliser les ressources et les compétences disponibles d'une façon nouvelle et créative en se laissant la possibilité d'explorer des pistes bien au-delà du cœur de métier.

<p>Quand utiliser ce style ?</p>	<p>Lorsqu'il y a un faible potentiel de croissance dans le business existant, un besoin de renouveler de manière radicale l'offre actuelle et/ou de trouver de nouvelles idées de développement au-delà du cœur de métier.</p>
----------------------------------	--

Les conditions de réussite

Il est nécessaire d'avoir une idée claire des atouts et des compétences sur lesquelles votre entreprise peut s'appuyer.

Pour que cela fonctionne, il faut une politique d'accompagnement pour inciter et donner les moyens aux personnes choisies d'explorer au-delà de leur territoire habituel. L'instauration d'un mode de gouvernance flexible permet d'identifier et développer rapidement les idées à fort potentiel.

Pac-Man

Ce style de management est un peu l'analogue du style « Jardinier » mais il s'applique en externe (avaler des startups à fort potentiel). Il s'agit de prendre des options en investissant dans des start-ups prometteuses puis d'« avaler » celles qui auront su démontrer leur potentiel. L'idée est de développer un portefeuille de start-ups cohérent avec la stratégie de l'entreprise.

Quand utiliser ce style ?

Si le marché est en proie à une ébullition de nouvelles idées et qu'il est difficile d'identifier celles qui seront à terme les nouveaux relais de croissance alors il est intéressant d'utiliser ce style de management.

Les conditions de réussite

Pour que ce style de management de l'innovation fonctionne, l'entreprise doit avoir une vision stratégique claire. Elle doit aussi disposer d'une R&D forte pour identifier les pépites et doit être organisée pour « scanner l'écosystème des start-ups ». Enfin, il faut que l'entreprise qui souhaite mettre en place cette stratégie soit capable de déclencher rapidement un investissement. Pour que cela fonctionne, elle doit disposer de ressources et de compétences pour assurer le développement des start-ups ou encore maîtriser le processus d'intégration d'une société externe.

L'Explorateur

Comme le nom l'indique, il s'agit ici d'appareiller vers un nouvel horizon (en route vers le futur), certes encore bien flou, mais qui a le potentiel de révolutionner le marché (innovation de rupture). Dans la première phase, l'exploration se fait avec des investissements modérés, l'objectif étant juste de s'assurer de l'intérêt du nouveau concept.

<p>Quand utiliser ce style ?</p>	<p>Lorsque votre entreprise a l'intuition d'une opportunité majeure pour son avenir. Beaucoup de questions restent à étudier, la zone d'incertitude est importante et il y a besoin de temps pour explorer cette opportunité.</p>
<p>Les conditions de réussite</p>	<p>Lorsque la R&D sait se focaliser sur des objectifs business spécifiques et que votre entreprise a la capacité de bien contrôler les coûts de la recherche et possède des qualités d'endurance pour poursuivre malgré les difficultés et de patience pour laisser les idées devenir matures afin de mieux comprendre le business model qui permettra ensuite d'en faire des succès commerciaux.</p>

Le choix du style de management dépend de la stratégie poursuivie et du contexte. Cependant chaque style de management possède sa propre cohérence et les leviers pour les mettre en place diffèrent notablement. Tout l'art consistera donc à savoir articuler ces différents styles, selon les équipes et les objectifs poursuivis. C'est à cette condition qu'une entreprise sera en capacité de produire régulièrement des innovations, en d'autres termes qu'elle parviendra à être durablement innovante.



04

**QUELLES SONT LES 10 COMPÉTENCES CLÉS
À AVOIR POUR INNOVER ?**



Dans son best-seller « *The Ten Faces of Innovation* », Tom Kelley livre la recette des nombreux succès obtenus avec son cabinet IDEO (cabinet américain notamment connu pour avoir popularisé le Design Thinking à la fin des années 1990).

Selon lui, le secret de la réussite consiste à mettre en place un certain nombre de personnages clés (ou personas) pour accompagner l'innovation tout au long de son parcours, depuis l'idée initiale jusqu'à la commercialisation.

Il explique que la structuration du processus d'innovation doit s'appuyer sur 10 rôles clés. Si l'un d'entre eux est absent, c'est l'efficacité de l'ensemble du processus qui est mis en péril.

Les « Learning Personas »

1. Le Comportementaliste (observe les usages)

Il observe sur le terrain et dans les conditions réelles la manière dont les usagers utilisent les produits ou services. Il comprend les attentes au-delà de ce qui peut être exprimé verbalement, il est en capacité de dépasser les idées reçues. C'est un personnage intuitif, empathique, à l'écoute de son environnement, capable d'identifier des connexions passées inaperçues, de renouveler la façon d'aborder les questions.

2. L'Expérimentateur (teste and apprend)

Il cherche à rendre les concepts plus tangibles en testant systématiquement les hypothèses. Il est à l'aise avec la modélisation, il cherche à limiter les risques liés à l'innovation au travers des tests qu'il conduit.

3. Le Cross-Pollinisateur (met en relation)

Il cherche à mettre en synergie des connaissances et des idées issues de différents horizons. Il est ouvert, curieux et affectionne le raisonnement par analogie. Il aime étudier et enseigner, combinant souvent une expertise dans son domaine et un profil de généraliste lui permettant de dialoguer avec des spécialistes d'autres disciplines. Les contraintes stimulent son inspiration et le poussent à explorer de nouvelles pistes.





Les « Organizing Personas »

4. Le Directeur (a une vue d'ensemble du projet)

Il possède à la fois une vision d'ensemble du projet d'innovation et une bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise. Il fixe les objectifs, suit leur réalisation et sait composer avec l'inattendu. Il s'assure que les membres de son équipe aient les ressources pour travailler, il les responsabilise et leur inspire l'envie de donner le meilleur d'eux-mêmes.

5. Le Collaborateur (rassemble les équipes)

Il fait passer l'intérêt du groupe avant celui des individus. Son rôle est essentiel pour décloisonner l'entreprise, dissoudre les barrières existantes, permettre à des collègues issus de différents services, possédant des compétences et des expériences diverses, de se sentir bien intégrés au sein d'un groupe projet. À ce titre, son rôle se rapproche parfois de celui d'un coach.

6. Le Sauter d'Obstacles (résout les difficultés)

C'est un inlassable solutionneur des difficultés de toute nature qui surgissent inmanquablement sur le parcours d'une innovation. Il ne se laisse pas arrêter par les revers ni par certaines prévisions négatives d'experts à courte vue. C'est un personnage endurant qui dynamise le projet grâce à sa détermination et son optimisme.

Les « Building Personas »

7. Le Conteur (crée l'histoire innovante)

Il capture l'imagination en créant un narratif attrayant autour de l'entreprise et de l'invention. Il utilise tous les canaux médiatiques à sa disposition : articles, radio, télévision, ou autres supports telles que par exemple la bande dessinée. En choisissant de s'ancrer dans l'histoire et dans l'authenticité, le conteur sait susciter l'émotion et l'envie d'agir, transmettre des valeurs, encourager la collaboration et ouvrir un imaginaire vers le futur. Il est un des principaux contributeurs à l'image de marque et à la fidélisation des clients.





8. L'Architecte (se concentre sur les besoins utilisateur)

Il s'assure que l'innovation en train de prendre corps apportera le meilleur ressenti possible à l'utilisateur. Il sait comment transformer les aspects ordinaires du produit / service en des expériences différenciantes. Il s'emploie à rendre cohérentes et positives les diverses interactions avec les clients : produits, services, magasins, vente en ligne, événements...

9. Le Soignant (crée un climat bienveillant)

Il développe une relation d'empathie forte avec les clients. Il apporte des réponses aux difficultés qu'ils rencontrent, en privilégiant toujours les aspects humains. Il contribue à créer en interne comme en externe un climat relationnel bienveillant et propice à l'innovation.

10. Le Scénographe (améliore l'environnement innovant)

Il a pour mission d'améliorer l'environnement de travail pour y insuffler une culture de collaboration, d'agilité et de créativité. Il aménage l'espace physique tout en assurant l'équilibre entre les logiques collective et individuelle. Il travaille en interne mais également en externe avec les partenaires du projet en permettant à chacun de se sentir à l'aise dans son cadre de travail. Il a un rôle important dans la création d'une culture favorable à l'innovation.

Enfin, n'oubliez pas le discret 11ème : **l'avocat du diable** (universel dans le monde des affaires). Il permet aux individus de se démarquer et de soulever des préoccupations qui éliminent efficacement de nouveaux projets et idées, sans revendiquer aucune responsabilité personnelle. Lui, c'est le plus puissant pour étouffer l'innovation !



CONCLUSION

Pourquoi et comment, au-delà d'un succès ponctuel, certaines sociétés parviennent à renouveler leur réussite dans la longue durée ?

Depuis plusieurs décennies, cette question passionne de nombreux chercheurs qui tentent de comprendre les ressorts profonds de l'innovation. S'il n'existe pas de théorie générale de l'innovation, les études menées depuis vingt ans semblent du moins converger sur un point : **les organisations qui parviennent à être et demeurer les plus innovantes sont celles qui savent assurer une cohérence entre leur stratégie business, leur stratégie d'innovation et divers facteurs conditionnant leur aptitude à innover** (culture, style de management, leadership, structure organisationnelle, capacités, ...)

Plusieurs enquêtes menées sur un large panel international des 1000 entreprises qui dépensent le plus en R&D (Global Innovation 1000 - B. Jaruzelski et al.) confirment ce fait : **les entreprises les plus « alignées » devancent celles qui investissent le plus en R&D.**

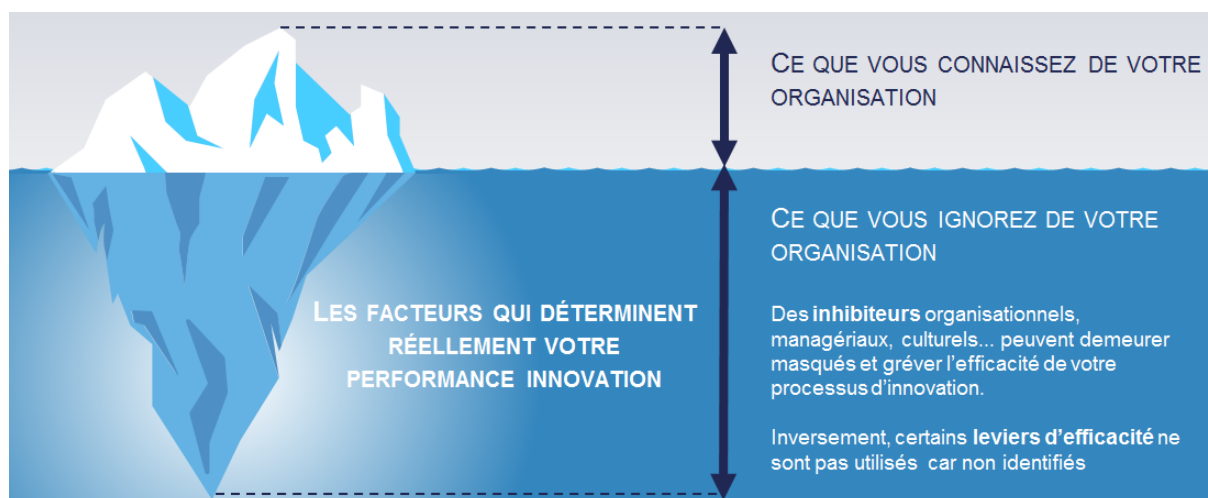
L'innovation n'est pas une fin en soi, mais le moyen privilégié d'atteindre les objectifs stratégiques. Aussi, la stratégie d'innovation devra être en lien étroit avec les axes de la stratégie business définie par l'organisation. Il sera important de se poser les bonnes questions car les capacités d'innovation à mettre en œuvre différeront selon les réponses apportées. Par exemple : *Quel est l'objectif stratégique visé ? Quelle stratégie d'innovation est privilégiée ? Quelle est l'ambition ? Recherche-t-on une innovation de nature incrémentale ou bien radicale ? Est-on prêt à faire des efforts très significatifs pour disrupter le marché ou bien au contraire opte-t-on pour un investissement minimal afin d'être prêt au cas où le marché décollerait ?*

Vous trouverez en annexe, une checklist des questions à se poser avant de se lancer dans une démarche d'innovation.

CONCLUSION

De nombreux facteurs impactent l'aptitude d'une entreprise dans sa capacité à innover. Certains sont connus et le plus souvent bien pris en compte : financement de la R&D, structuration des processus, formation des équipes, capacité à attirer des talents, ...

À l'inverse, d'autres sont parfois mal appréhendés voire ignorés : styles de leadership, structure organisationnelle, personnalités clés, et plus largement la culture de l'entreprise (les valeurs, les croyances, les manières d'interagir, de fonctionner collectivement, ...).



Pour améliorer la performance innovation et parvenir à lancer régulièrement et avec succès des offres/produits innovant(e)s, la première étape cruciale consistera à identifier de manière structurée tous les facteurs qui déterminent réellement l'efficacité du processus d'innovation.

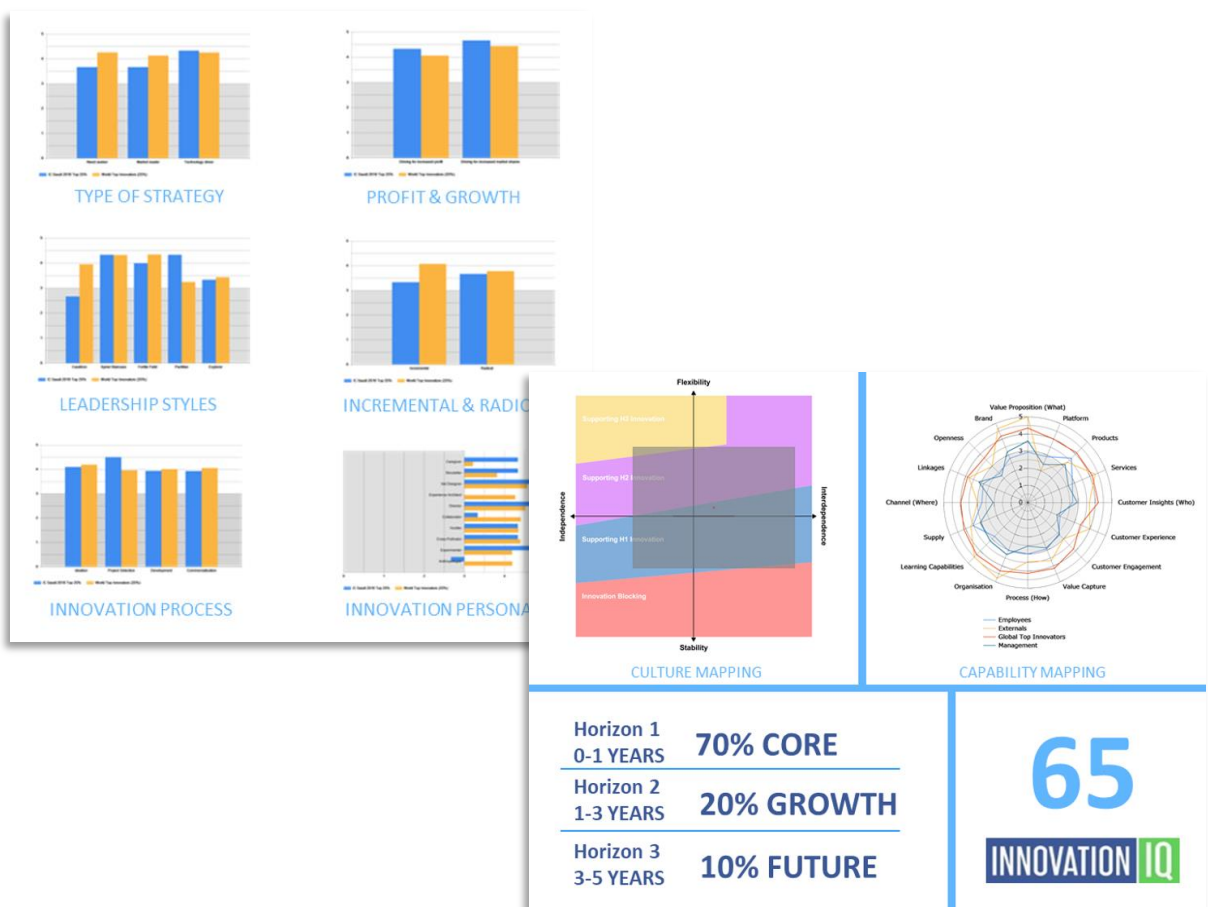
Ce n'est qu'à cette condition qu'il deviendra possible de lever les inhibiteurs d'innovation (fonctionnement en silo, rigidité de management, fixation sur le présent, difficulté à faire face à l'incertitude, ...) et de se focaliser sur le renforcement des capacités clés qui soutiennent la stratégie d'innovation.

NOTRE PROPOSITION DE VALEUR

Le diagnostic constitue le prérequis d'une démarche réussie d'amélioration de l'efficacité du processus d'innovation.

C'est la raison pour laquelle GAC Group introduit en France INNOSURVEY®
Un outil d'analyse à 360° des capacités d'innovation d'une entreprise

C'est actuellement l'outil de diagnostic innovation le plus efficace du marché qui rencontre un succès croissant notamment sur le marché américain.



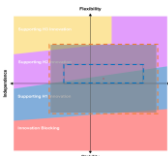
NOTRE PROPOSITION DE VALEUR

Grâce à cet outil, vous aurez :



UNE VISION 360° DES CAPACITÉS D'INNOVATION

Analyse de la stratégie, culture, leadership, rôles et compétences, processus et capacités d'innovation.



UN BENCHMARK DE LA PERFORMANCE INNOVATION

avec les meilleurs concurrents intra et extra sectoriels.



UNE ANALYSE SELON 16 AXES

couvrant l'ensemble du processus d'innovation : de l'idéation à la mise sur le marché



Une aide à la prise de décision

Pour aligner votre capacité d'innovation avec votre stratégie et pérenniser la démarche sur le long terme

INNO SURVEY™



Issu de 30 ans de Recherche

au sein des plus grandes universités de Management de l'Innovation (Harvard, Insead, MIT...)



Une base de données

constituée sur 10 années intégrant plusieurs milliers d'entreprises innovantes et couvrant plus de 60 pays



Technologie basée sur de l'Intelligence Artificielle et Deep Learning

+100 millions de calculs réalisés pour chaque diagnostic

POURQUOI
INNO SURVEY EST
L'OUTIL LE PLUS
PERFORMANT DU
MARCHÉ ?



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes ayant participé à la rédaction de ce livre blanc



Alexis Krezalek
Consultant Innovation



Baptiste Barrère
Responsable Marketing
Innovation



Thierry Bernicard
Consultant Innosurvey

Un remerciement particulier à



Philippe Robiaud
Ex-coordonateur de la filière Innovation,
Centrale Lille

Checklist



Yes



No

**ANNEXE : LA CHECKLIST AVANT DE SE
LANCER DANS UNE STRATÉGIE D'INNOVATION**



Voici une checklist qui va vous permettre d'y voir beaucoup plus clair sur la stratégie que vous devez adopter en fonction de votre ADN, vos objectifs et votre niveau de maturité.



Objectifs

1. Pourquoi voulez-vous innover ? Pourquoi cela est-il important et nécessaire ?
2. Que voulez-vous atteindre / obtenir en vous lançant dans une démarche d'innovation ?
3. Que risquez-vous à ne pas lancer le projet cette année ?
4. Quels sont les objectifs à atteindre (quali et quanti) ? *ex : part des collaborateurs impliqués, nombre de projets développés, de clients/nouveaux clients, croissance du chiffre d'affaires nouvelle offre...*



Identité

1. Comment décririez-vous la culture de votre entreprise ?
2. Quelles sont les valeurs que vous défendez qui sont palpables par des actions concrètes en entreprise ?
3. Comment votre culture d'entreprise et vos valeurs impactent votre processus d'innovation ?
4. Quelles sont vos savoir-faire clés et vos forces (d'un point de vue RH, technique, organisationnel, financier) ?
5. Comment évaluez-vous votre culture de l'innovation ? *Faible, élevée ? Pourquoi ?*



Start point

1. Votre projet de développement concerne l'organisation dans son ensemble, la stratégie de l'entreprise, ou un ou plusieurs projets R&D&I en particulier ?
2. Quelles sont les actions que vous avez déjà entreprises ?
3. Que vous reste-t-il à réaliser pour faire de votre projet un succès ?
4. Dans quelle phase considérez-vous le projet (genèse, prototypage, industrialisation, lancement) ? Pourquoi ?





Mode de gouvernance

1. Quel est le mode de management actuel dans votre entreprise ? Quel est celui visé ?
2. Comment sont prises les décisions et qui sont les parties prenantes de ce processus ?
3. Quelles sont les faiblesses de votre mode de gouvernance et les axes d'amélioration pour faciliter l'innovation ?
4. Quelle gouvernance serait-il possible de mettre en place dans le cadre d'un développement de projet innovant ?



Moyens

1. Disposez-vous d'une équipe en place afin de gérer l'innovation en entreprise ? Qu'est-ce qui lui manque pour bien fonctionner ?
2. Qui sont les sponsors au sein du Comité de Direction pour ce type de projet ?
3. Est-ce que l'innovation est une priorité stratégique pour l'entreprise ? Qu'est ce qui est plus important ?
4. Quels sont les outils dont vous disposez pour favoriser la communication entre les collaborateurs, le pilotage de projet et le partage de connaissances ?
5. Quels sont les événements organisés ou prévus pour favoriser le développement des projets innovants (internes et externes) ? ex : séminaire, hackathon, conférence, atelier, comité de direction, réunion managers...

Votre succès va dépendre de deux points :

- **Votre aptitude à mettre en place un processus d'innovation qui vous correspond vraiment**
- **Votre capacité à vous adapter afin de favoriser l'innovation dans votre entreprise**





GAC
GROUP

GAC Group est un cabinet international de conseil en innovation et performance, qui accompagne les entreprises dans quatre grands domaines d'expertise : Conseil en Innovation, Ressources Humaines, Fiscalité, Cybersécurité & conformité.

GAC compte 200 collaborateurs et 16 bureaux dans le monde dont 9 en France (Bordeaux, Lille, Lyon, Montpellier, Nantes, Nice, Paris, Strasbourg, Toulouse).

E-mail : contact@group-gac.com

Site : www.group-gac.com

Tél : 01 44 82 20 20

© Tous droits réservés - GAC Group