

# L'innovation systématique, est-ce possible ?



INNOVATE · ACCELERATE · CHALLENGE

## Julien Vauchel



Julien est Senior Consultant au sein d'IAC Partners depuis plus de deux ans.

Il a mené des projets d'excellence opérationnelle dans divers secteurs (défense, biens d'équipement, énergie, etc.).

## Guillaume Giannuzzi



Guillaume accompagne les industriels de la défense, de la santé et de l'énergie sur leurs défis de compétitivité industrielle depuis plus de 5 ans. Il mène des projets d'amélioration des marges, de la création de valeur à la réduction de coût.

Références sélectionnées :



Senior Consultant  
julien.vauchel@iacpartners.com  
+33 (0)6 24 22 74 79

Manager  
guillaume.giannuzzi@iacpartners.com  
+33 (0)7 76 15 33 83

# I. Industrialiser l'innovation : un impératif encore peu maîtrisé

Que l'on parle de produit, de service, de processus ou d'organisation, l'innovation n'est aujourd'hui plus une option pour rester dans la course à la compétitivité. Et cela les dirigeants d'entreprises l'ont bien compris, les débâcles rapides et successives de grands industriels n'ayant pas su innover – Blockbuster, TomTom, ou plus récemment Toys "R" Us – ont achevé de les convaincre. En effet, selon une étude récente<sup>1</sup>, 84% des dirigeants affirment que l'innovation est un levier majeur de leur stratégie de croissance et 80% pensent que leur business model fait face à un risque de désuétude.

Le cycle des modèles économiques n'a jamais été aussi court. L'évolution des offres de produits et de services dans certains secteurs peut même étonner tant les évolutions arrivent frénétiquement sur le marché. Prenez par exemple l'optimisation des écrans de smartphones en termes de surface utile, résolution et demain de capacité d'incurvation. L'innovation ne peut plus seulement se contenter d'être réussie, elle doit également être permanente.

Cependant, bien que l'enjeu d'innover soit crucial pour les industriels, seulement 6% des dirigeants d'entreprise sont satisfaits de la performance de leur innovation.

Mais sur la base de ce constat, trop peu savent où réside le problème et comment améliorer la performance de leur innovation. L'écueil le plus commun est de réduire l'innovation à une question d'investissement.

Or selon une étude récente<sup>2</sup>, **il n'existe pas de corrélation sur le long terme entre les sommes dépensées par les entreprises dans l'innovation et leur performance financière globale.**

Ainsi, les premiers et derniers quartiles des entreprises les plus innovantes investissent la même proportion de leur budget en R&D.

*84% des dirigeants affirment que l'innovation est un levier majeur de leur stratégie de croissance.*

*Seulement 6% des dirigeants d'entreprise sont satisfaits de la performance de leur innovation.*

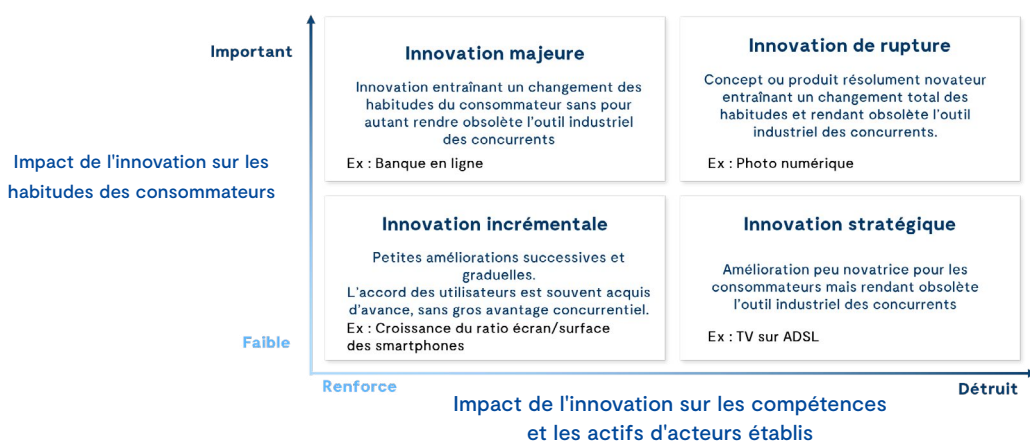
**Mais alors existe-t-il des méthodes pour industrialiser son innovation ?  
Quelles sont concrètement les meilleures pratiques ?**

# De l'innovation incrémentale à l'innovation radicale

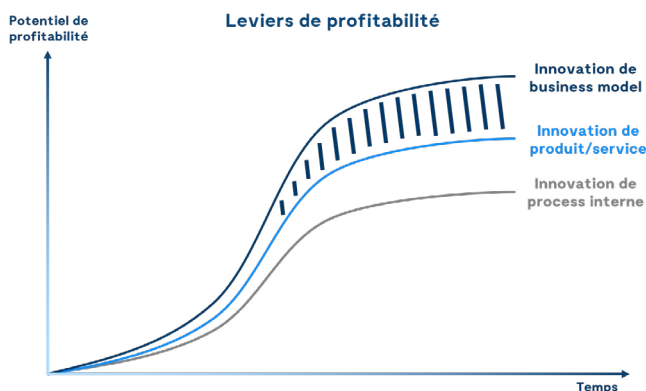
Selon l'INSEE, « l'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale ». L'innovation est à la fois une réalisation concrète (l'obtention d'un avantage compétitif satisfaisant les besoins du marché) et le processus abstrait menant à ce résultat (l'« acte » d'innover). Il faut également différencier la R&D de l'innovation.

La R&D comprend les travaux entrepris de façon systématique pour accroître la somme des connaissances, en vue de proposer de nouvelles applications qui augmentent la performance ou brisent certains verrous techniques. Au contraire, l'innovation ne consiste pas à faire avancer la connaissance, mais à l'utiliser pour créer une valeur supplémentaire pour l'entreprise, qu'elle soit économique ou organisationnelle.

L'innovation a donc par définition un impact tangible et mesurable pour l'entreprise. En fonction du degré de cet impact sur les consommateurs et la concurrence, nous pouvons identifier 4 types d'innovations.



L'innovation de rupture correspond à ce mouvement de « destruction créatrice » qui rend compte de la disparition des anciens secteurs d'activité économiques conjointement à l'apparition de nouvelles activités. Les exemples les plus connus sont la photographie numérique, le smartphone ou encore les services de streaming audio et vidéo.



Nous constatons également que l'innovation sur les business models constitue une source de profit plus importante sur le long terme et une avance sur la concurrence, d'où l'importance de se donner les moyens pour y parvenir.

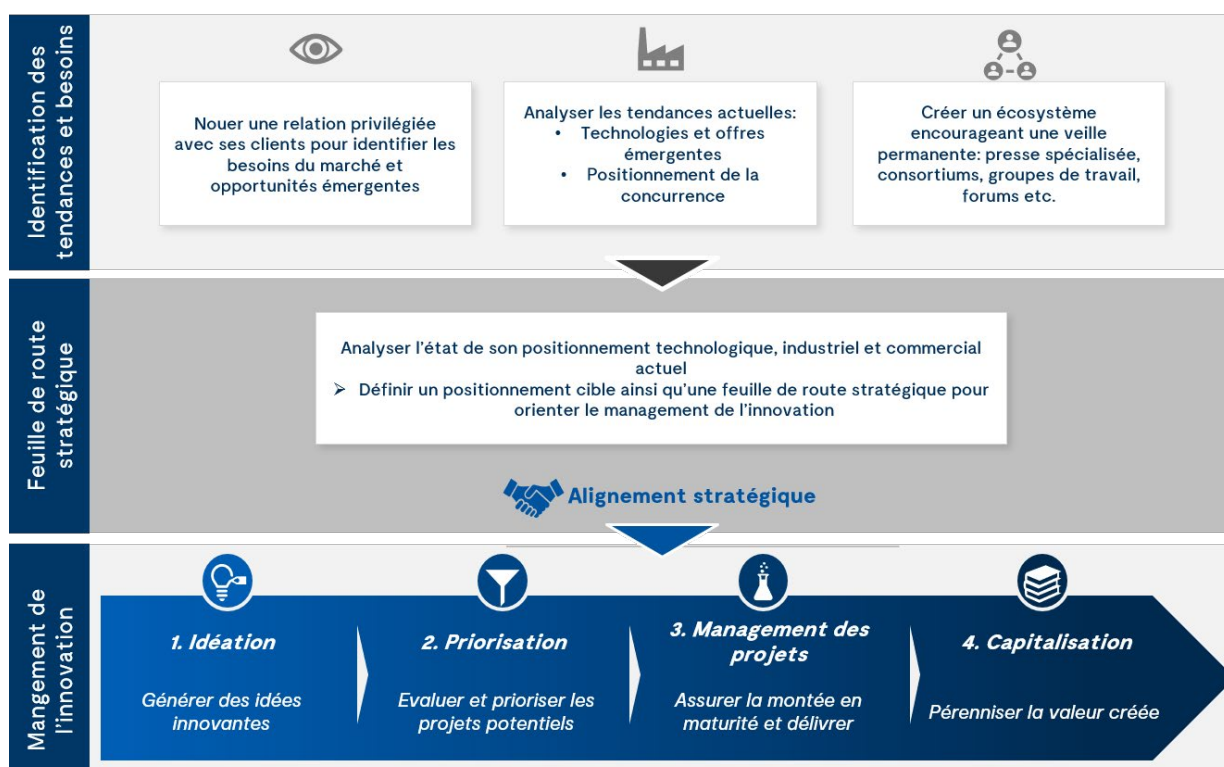
## II. Structurer son processus d'innovation : un prérequis indispensable

L'idée reçue veut que l'innovation soit un acte sporadique associé aux notions de créativité individuelle, de découverte ou d'invention.

Innover est en réalité un processus qui nécessite structure, méthode et rigueur. Le point commun entre Google, Apple ou General Electric ? **Une innovation « industrialisée » favorisée et catalysée par la mise en place de processus internes de gestion des initiatives qui contribuent à faire de l'innovation une habitude, et pas seulement un phénomène ponctuel et temporaire.**

### Connaître son marché et définir sa ligne stratégique : un prérequis sous-estimé

La définition d'orientations stratégiques en parfaite connaissance des enjeux de marché est un prérequis indispensable au déploiement d'un processus d'innovation. La mise en œuvre d'idées innovantes viables n'est assurée que lorsque les parties prenantes se voient donner des objectifs stratégiques précis de la part du top management. La relation entre l'identification des tendances et besoins du marché, la structuration de sa feuille de route stratégique et le processus de management de l'innovation peut être représentée comme ci-dessous :

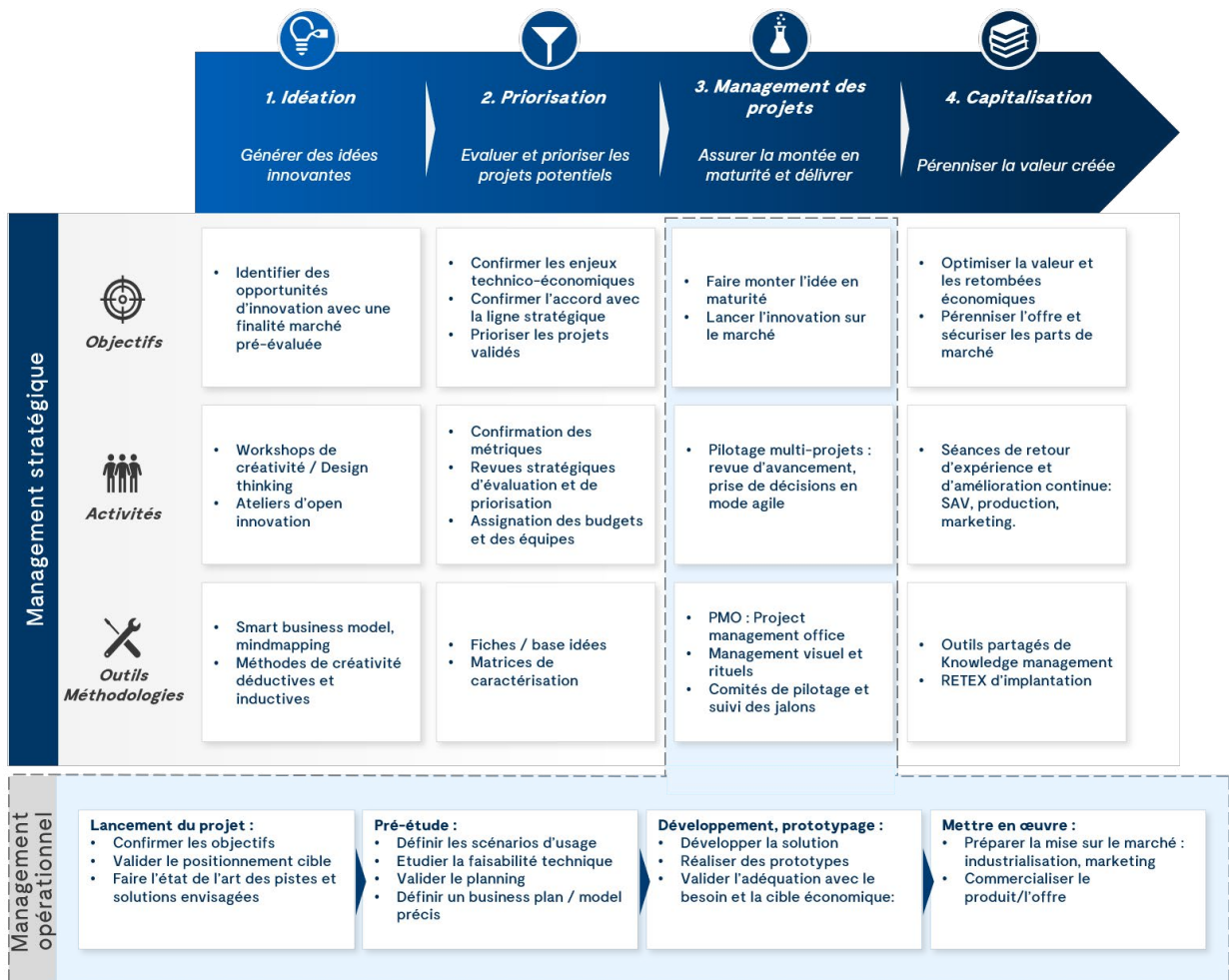


**01 Un recueil permanent des tendances de marché est nécessaire** afin de capter les sursauts en termes d'offres et de technologies sur les marchés adressés. L'adhésion à un écosystème, via par exemple, la participation à des groupes de travail normatifs, colloques et forums est incontournable.

**02 Les marchés cibles peu maîtrisés requièrent une attention particulière** car leur accès reste difficile. L'identification par le biais d'études de marché du potentiel économique, des spécificités du marché ainsi que de sa structure concurrentielle est clé pour définir une opportunité de positionnement.

**03 Pour constituer sa feuille de route stratégique,** la confrontation des capacités de l'entreprise avec les données marché recueillies, par exemple sous forme de SWOT permet d'identifier précisément le chemin à parcourir par l'organisation pour atteindre son positionnement cible.

Cette feuille de route constitue des orientations précieuses permettant d'alimenter le processus d'innovation sur les phases de génération, de priorisation et de mise en œuvre des idées. La gestion de l'innovation peut être ainsi formalisée en 4 étapes :



# 1. Générer des idées innovantes

La première étape du processus d'innovation est la phase de créativité et d'idéation, dont la mise en œuvre se structure autour d'ateliers de génération d'idées basés, notamment, sur le *Design Thinking*. Il est également possible d'élargir le champ des possibles via de l'*Open Innovation* avec la participation d'intervenants externes ou par le biais de consultations intra-entreprise.

Il est alors indispensable d'appliquer des méthodes de cadrage afin d'assurer la viabilité des idées émises avant leur priorisation ainsi que d'encadrer les efforts et les coûts associés. Pour cela de nombreux outils éprouvés existent et aident les équipes à trouver de bonnes idées plus rapidement. Parmi ces méthodes, l'approche *Smart Business Model* permet de cadrer et de définir efficacement les potentiels de développement d'offres innovantes.

A l'issue de cette phase, un portefeuille d'idées dont la viabilité est pré-évaluée doit être constitué.

## 2. Evaluer et prioriser son portefeuille de projets innovants

A la suite de la phase d'idéation, le nombre de projets en cours doit être contrôlé pour éviter le *multitasking*, qui dégrade fortement l'efficacité des équipes et la capacité à commercialiser les idées rapidement.

Des comités d'innovation au niveau stratégique doivent être mis en place. Ceux-ci ont pour objectifs :

- 01 D'évaluer le portefeuille d'idées** en confrontant leurs potentiels technologiques et de marché avec la feuille de route stratégique pour en assurer la viabilité. Des outils tels que des matrices de caractérisation peuvent être utilisés pour faciliter cette démarche.
- 02 De prioriser les projets retenus** afin de les distiller au sein de l'organisation à la bonne fréquence et avec des budgets cohérents.



### 3. Assurer la montée en maturité et délivrer l'innovation

Le risque d'essoufflement inhérent aux processus de montée en maturité demande un pilotage des projets en cours, au niveau stratégique et opérationnel.

#### Au niveau stratégique

La mise en place d'outils de pilotage doit permettre un suivi précis du portefeuille des projets en cours. La mise en place de salles PMO (*Project Management Office*), couplée à un suivi des jalons au sein de comités de pilotage réguliers permet à l'organisation d'améliorer la maîtrise de son portefeuille de projets en cours.

#### Au niveau opérationnel

Les phases d'étude, de validation du concept, de prototypage et de lancement doivent être structurées autour d'un planning précis, détaillant jalons, livrables et responsabilités des intervenants opérationnels.

**Afin d'améliorer le Time-to-Market** pour proposer sa solution au plus vite et au meilleur coût, des ateliers de constitution et d'optimisation des plannings peuvent être organisés. Lors des différentes phases du projet, des rituels autour d'outils de management visuel, tels qu'une salle OBEYA, permettent aux équipes d'identifier les déviations vis-à-vis du planning et d'établir des plans d'actions de rétablissement.

### 4. Capitaliser et pérenniser la valeur créée

La mise sur le marché d'une idée innovante n'est qu'une première étape. Rapidement copiée ou dépassée, elle doit évoluer à travers des améliorations rendues possibles par les retours d'expérience auprès de l'ensemble des acteurs :

**Externes** : clients, presse, distributeurs, etc.

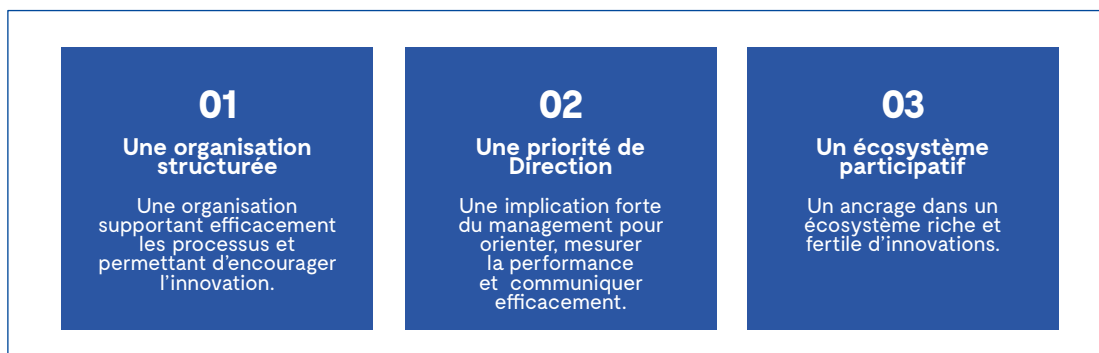
**Internes** : marketing, commercial, production, SAV, management, etc.



# III. Au-delà des processus, instaurez une culture de l'innovation

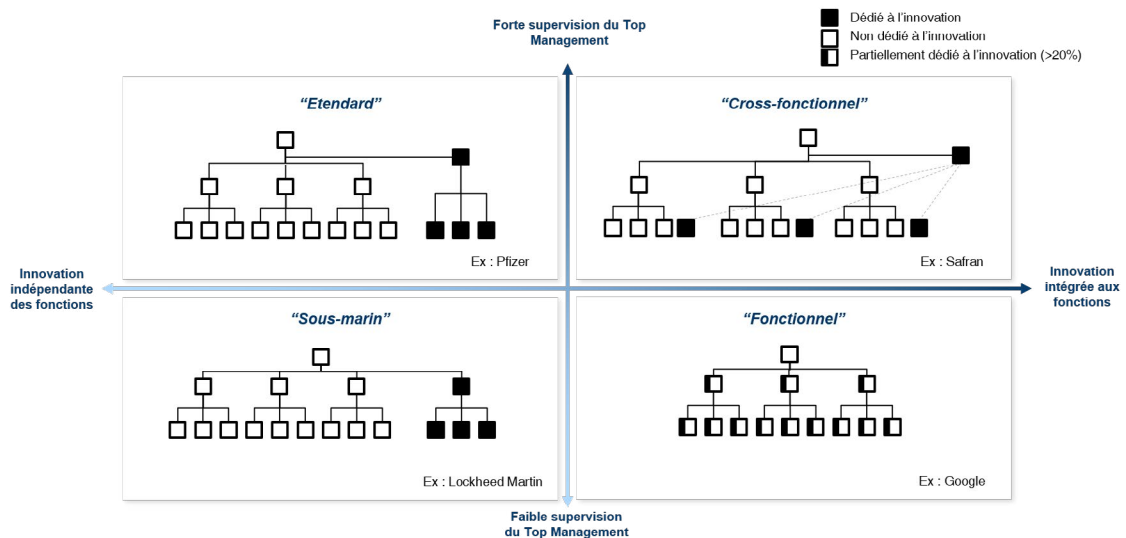
Comme nous l'avons vu, des processus rigoureux permettent d'innover durablement. **Mais pour assurer la mise en œuvre efficace de ces processus, la culture de l'entreprise elle aussi doit évoluer.**

Pour ce faire, nous identifions trois facteurs de succès complémentaires :



## Quelle organisation ?

Les entreprises qui réussissent ont toutes adapté leur organisation pour pouvoir supporter et fluidifier les processus d'innovation mis en place. Nous avons identifié quatre types d'organisation différents pour manager l'innovation, représentés ci-dessous :



### « Etendard »

Ce modèle implique une équipe dédiée à l'innovation qui reporte directement à la direction, l'innovation est "au-dessus" des business units.

### « Sous-marin »

L'élément clé est une équipe dévouée travaillant indépendamment de la direction et des processus organisationnels existants, comme le projet secret de Lockheed Martin qui a produit le premier véritable chasseur à réaction américain opérationnel dans une tente de cirque hors site en 143 jours pendant la Seconde Guerre mondiale.

### « Cross-fonctionnel »

L'innovation de rupture et l'amélioration continue s'inscrivent dans un continuum et ces fonctions sont entièrement intégrées, avec l'appui d'un pôle innovation dédié et en étroite collaboration avec la direction.

### « Fonctionnel »

Ce modèle n'a pas de ressources dédiées ou de responsables de l'innovation, c'est une responsabilité individuelle encadrée par le supérieur hiérarchique direct. Google est l'exemple le plus connu, permettant de travailler sur des projets novateurs sans rapport avec le travail régulier à hauteur de 20% du temps.

Chacun de ces modèles a fonctionné mais dans des contextes industriels et de marché différents.

Certaines bonnes pratiques sont néanmoins partagées par les top-performers :

- ✓ **La formation des cadres dirigeants les plus moteurs de l'entreprise pour faciliter la coopération interservices et casser les silos qui inhibent l'innovation**
- ✓ **La récompense publique des collaborateurs ayant généré ou porté des projets innovants**
- ✓ **Des équipes mixtes qui favorisent la créativité (sexe, âge, culture, expérience, etc.)**



# Une priorité de la Direction

Pour changer la culture d'entreprise, l'innovation doit être insufflée par le top management. Il ne suffit pourtant pas d'en faire un objectif uniquement au niveau de la direction, le changement devant être promu et intégré par toute l'organisation.

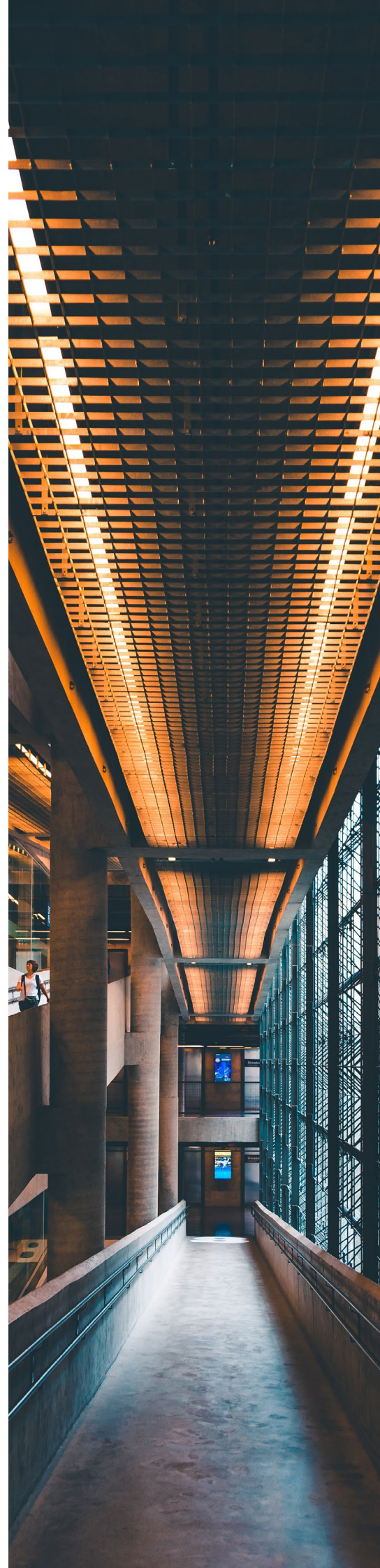
Voici quelques bonnes pratiques observées chez nos clients :

- **L'intégration de l'innovation dans le plan stratégique de l'entreprise:** inscrire l'innovation à l'ordre du jour officiel des réunions régulières de direction générale permet d'envoyer un signal fort aux employés sur la valeur que leur accorde le management
- **La définition claire du type d'innovations attendues par la Direction** (marché ou clients ciblés, revenus attendus, *Time-to-Market* attendu, etc.), sans quoi le risque est de développer des idées souvent familières ou non pertinentes
- **La mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance liés à l'innovation**, qu'ils soient financiers (ex : % du CA total provenant de nouveaux produits) ou non (ex : au moins un projet par service et par an)

## Un écosystème participatif

Les sources de l'innovation sont multiples pour les entreprises : écoute du marché, veille et participation à des colloques ou à des groupes de travail, actualités et revues de presse, fournisseurs, personnel de production ou de bureau, conseil externe, etc.

Les entreprises les plus innovantes tissent des liens étroits avec leur écosystème pour tirer profit des meilleures idées.





# Conclusion

## Par où commencer ?

L'innovation fait aujourd'hui face à un grand nombre d'idées reçues à tous les niveaux. Certains la pensent incontrôlable et tributaire d'un éclair de génie individuel, d'autres la voudraient proportionnelle à un budget alloué.

### **Il faut dépasser ces croyances.**

Les entreprises les plus performantes en termes d'innovation ont en effet réussi à mettre en œuvre une méthodologie structurée suivant 4 axes fondamentaux : des processus précis et adaptés, une organisation structurée autour de l'innovation, un leadership de la direction et l'intégration de son entreprise dans un écosystème participatif.

Il n'existe pas une recette unique pour atteindre l'excellence sur ces quatre piliers. En revanche, les facteurs de succès de cette démarche sont connus, nous en citerons deux incontournables : d'abord définir sa nouvelle organisation et élaborer par exemple lors d'ateliers pluridisciplinaire ses processus de gestion de l'innovation ; ensuite ne surtout pas sous-estimer les enjeux liés à l'accompagnement du changement à tous niveaux de l'entreprise et dans la durée.

**La première étape restera toujours de prendre de la hauteur pour évaluer précisément la situation de départ et se donner un objectif ambitieux !**