
CCI Lot et Garonne

La culture de l'innovation dans l'entreprise

Décembre 2008

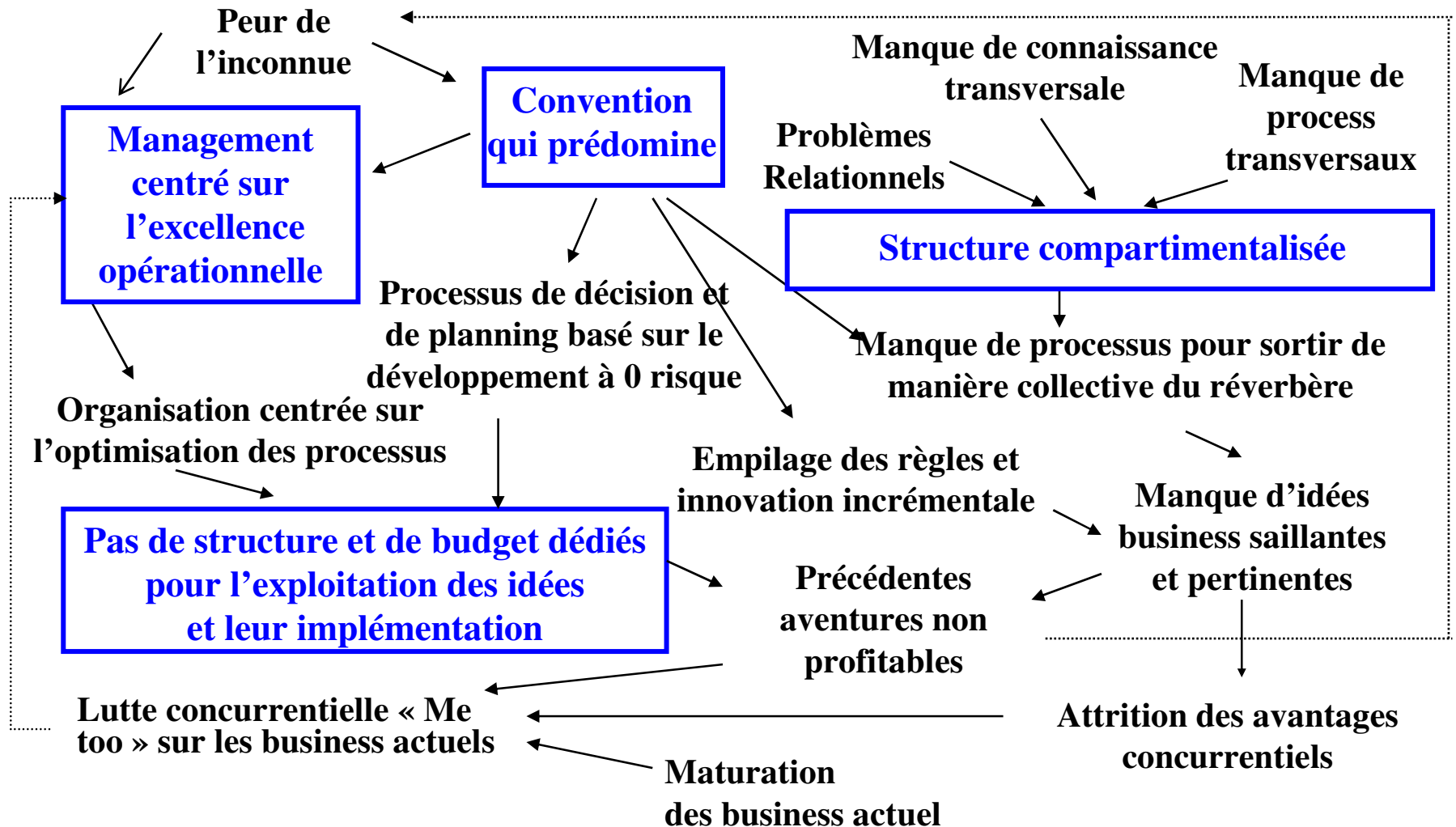
Novatégie

Maximilien BRABEC
Tel. 06 22 34 84 68 - brabec@novategie.fr

lère Partie – Quels sont les freins à l'innovation dans l'entreprise et comment décupler les capacités d'innovation de l'entreprise ?

Novatégie

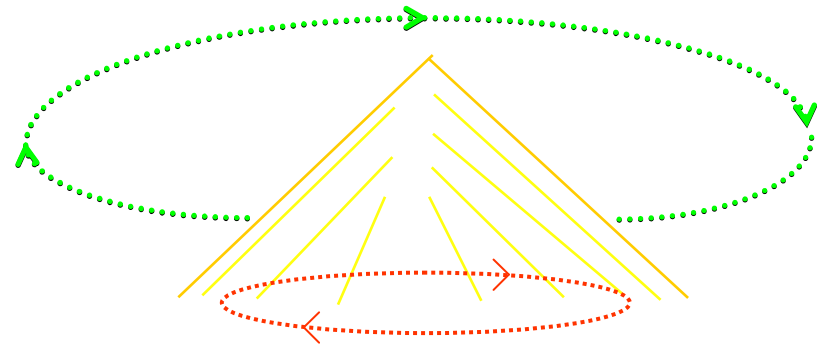
I - Quels sont les freins à l'innovation dans l'entreprise (1/2) ?



I - Quels sont les freins à l'innovation dans l'Entreprise (2/2) ?

Et dernier frein : Syndrome du réverbère

- à l'image du réverbère qui ne voit que ce qu'il éclaire, on a naturellement tendance à chercher à innover dans la partie éclairée



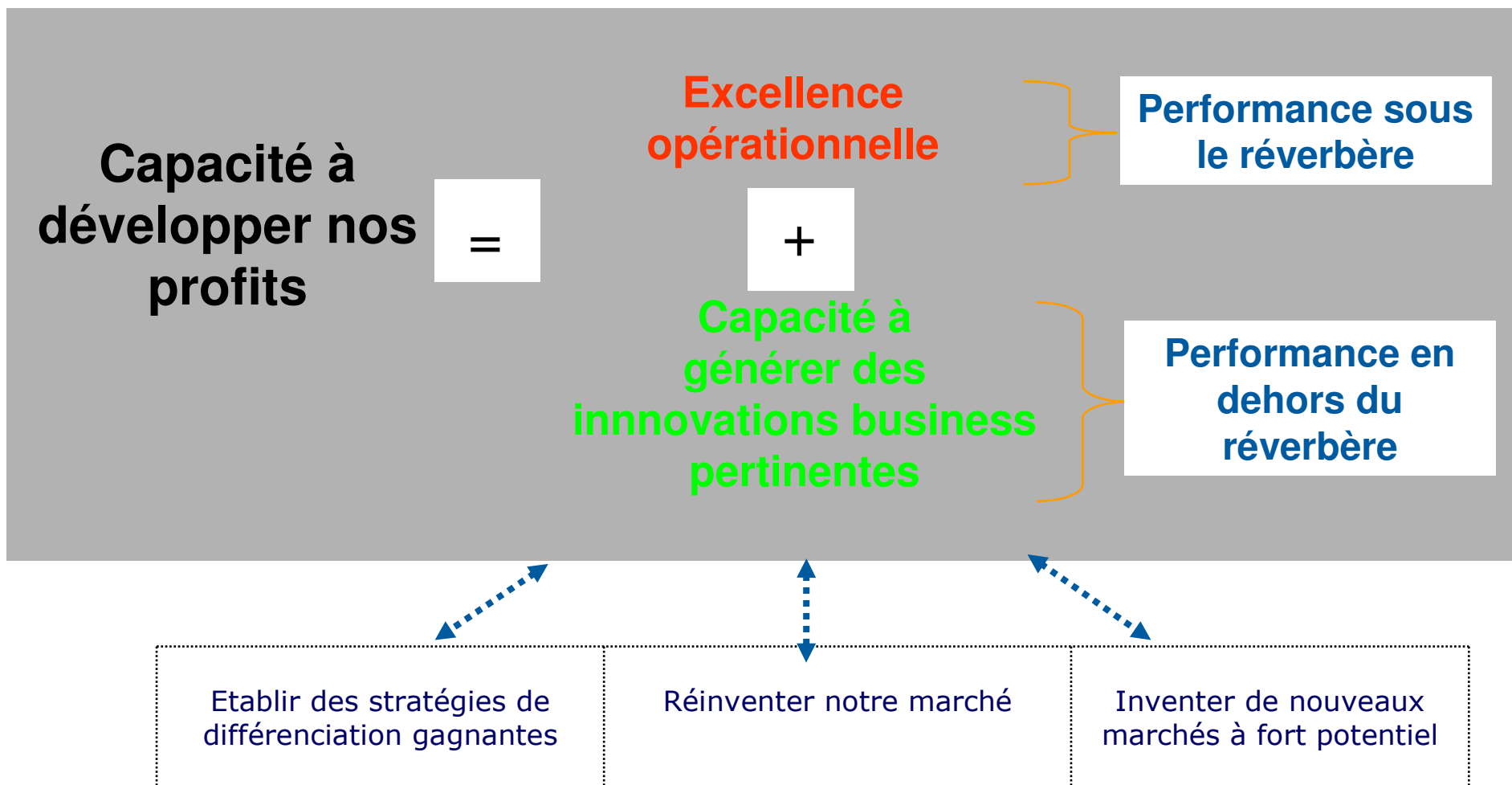
L'innovation résulte
de la rencontre du hasard ,

soit vous attendez que le hasard vienne vous chercher

Ou soit vous allez le chercher

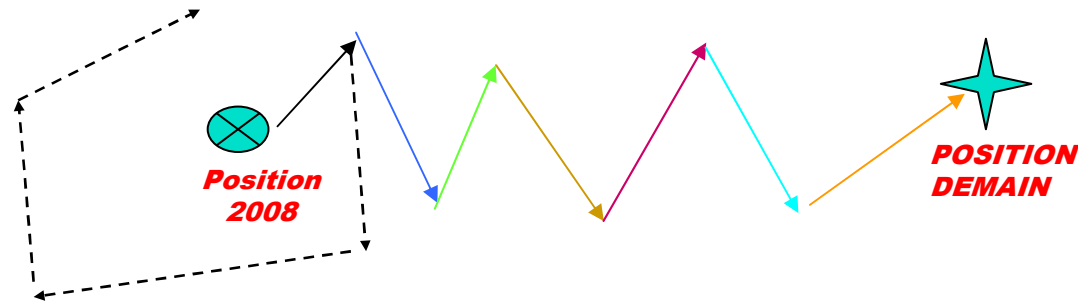
4

Conclusion



II - Comment découpler les capacités d'innovation permanente de notre Entreprise ? (1/3)

- **1 - Clarifier la VISION de notre entreprise = Que veut on faire de notre Entreprise ?**
- **ANTICIPATION** : Comment percevons nous les évolutions de notre environnement à 10 ans
 - Qu'avons-nous **ENVIE** de réussir tous ensemble et quelles **TRANSFORMATIONS** veut-on apporter demain pour atteindre quelle **POSITION** dans X ans ? »
- > La VISION est l'aimant qui oriente le faisceau des énergies d'innovation de manière convergente et qui transcende les énergies humaine <- volonté de maîtriser son destin



« Nous devons être le changement
que nous aimerions voir accomplir dans le monde »

Mahatma Gandhi

II - Comment découpler les capacités d'innovation permanente de notre Entreprise ? (2/3)

- **2 – Désigner un responsable de la performance de l'innovation dans l'entreprise avec des objectifs mesurables**
- **3 – Découpler 2 organisations parallèles :**
 - **Sur le périmètre de l'existant** : Une organisation pour produire l'existant au + près de l'excellence opérationnelle
 - **Sur le périmètre de la mise en œuvre des innovations de demain** : Une organisation intrapreneuriale pour produire rapidement des projets d'innovations pertinentes
 - Créativité pour trouver le meilleur angle + Vitesse et adaptation permanente à la réalité terrain avec des moyens limités
 - Phantasme dans la vision du business + rigueur dans l'approche finale
- **4 – Mettre en œuvre un modèle de décision spécifique pour piloter et manager les projets d'innovation et les engagements associés** <- Entonnoir de décision

II - Comment découpler les capacités d'innovation permanente de notre Entreprise ? (3/3)

➤ **5 – Mettre en œuvre un système d'innovation participative**

- Identification des esprits ouverts
- Système d'incentive pour favoriser l'émission permanente et naturelle de nouvelles idées à tous les niveaux dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise
- Système d'information de l'ensemble des idées émises
- Organisation de forum transversaux internes et externes de production et d'exploitation de la créativité
- Mise en œuvre de processus collectifs d'exploration en dehors du réverbère <- Inculcation d'un nouvel Etat d'Esprit
- Valoriser les « trouveurs » et les « transmetteurs »

**2^{ème} Partie - Zoom sur les processus
pour sortir du réverbère**

Novatégie

I – Explorer l'environnement client

- 
- 1 – Élargir la notion de « clients »** -> Transformer les rapports de force à l'intérieur de la filière
 - 2 – Étudier les finalités-client** -> Nouvelles solutions de substitution
 - 3 – Innover dans la segmentation** -> Nouvelles Niches
 - 4 – Déformer les attributs de l'offre** -> Différenciation par le haut et différenciation par le bas
 - 5 – Étudier le cycle de l'offre chez le client et les souffrances clients** -> Nouvelles sources de valeur-client

II – Etude de l'environnement connexe

- 
- 1 – Redéfinition de la portée du métier et des compétences distinctives** -> Nouveaux business accessibles sans sortir du métier
 - 2 – Explorer les environnements analogues** -> Copier les réussites et les leaders de ces environnements
 - 3 – Modifier les règles du jeu du marché et transformer les rapports de force** -> Nouvel espace de différenciation
 - 4 – Étudier toutes les formes d'intersections** -> « Trous de marchés »
 - 5 – Transformer le modèle économique**

3eme Partie – Comment trouver le meilleur angle pour transformer une innovation en business porteur ?

Novatégie

1^{er} Cas de figure : l'offre est une **EVOLUTION** de l'existant

- Analogie avec **PRESSION** = **FORCE** / **SURFACE**, pour augmenter la pression on peut augmenter la **force** et ou réduire la **surface**

PROFITS GENERES = **MOYENS MIS EN OEUVRE** / **POSITIONNEMENT**, pour augmenter les profits d'une innovation on peut augmenter les **moyens** pour la déployer ou avoir un **positionnement** + précis et + fin par rapport à la concurrence.

- Les 6 ingrédients d'un positionnement + fin et + différencié



- # **1** - Les **couples produits-clients** sur lesquels nous voulons concentrer nos efforts de déploiements
- # **2** - La **valeur différenciée** de notre offre pour les clients de ces segments
- # **3** - La **manière d'accéder au marché**
- # **4** - **Notre structure de coût**
- # **5** - Le **modèle économique**

*1^{er} Cas de figure : l'offre est une **EVOLUTION** de l'existant*

- Et le **6^{eme}** ingrédient la différenciation par le prix de vente

	Valeur Perçue	Coût de revient	Prix de vente
Offres me-too = indice 100	100	100	100
Différenciation par le Bas	80	50	?
Différenciation par le Haut	250	130	?
par le Haut et par le BAS	130	80	?

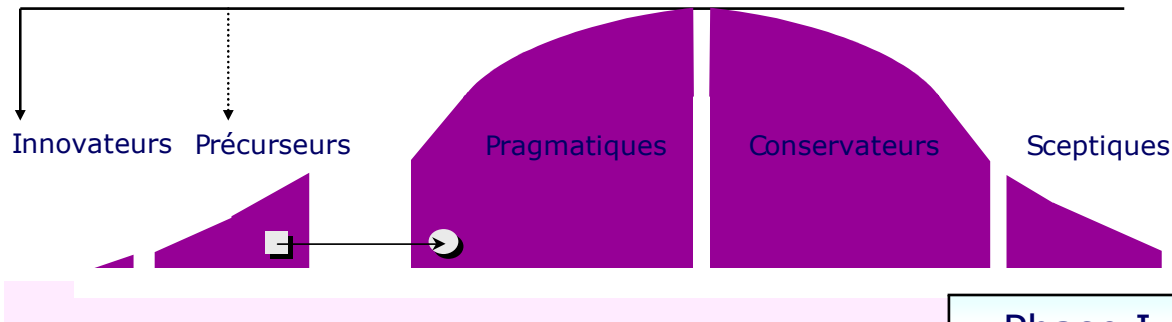
2^{eme} Cas de figure : l'offre est une **INNOVATION** par rapport à l'existant

Une INNOVATION par définition n'étant pas attendue par le MARCHE, elle suscite donc de fortes résistances à l'Achat -> **Nécessite d'innover aussi dans la manière d'aborder le marché** pour introduire l'innovation avec des moyens limités malgré les résistances à l'achat

- **1^{er} point clé : VALEUR CLIENT = BENEFICES PERCUS – SACRIFICES PERCUS**
 - Cerner les SACRIFICES PERCUS et les réduire :
 - Delta coût pour le client si ce delta est défavorable
 - Risque perçu
 - côté systémique de l'offre (remises en cause de l'existant chez le client ou pour les acteurs de la chaîne)
 - Valeur émotionnelle négative
 - Développer les BENEFICES PERCUS =
 - Valeur émotionnelle
 - Valeur différenciée par rapport aux solutions de substitution concurrentes
 - Meilleur coût total d'acquisition pour le client si favorable
 - Nouvelle réponse apportée à des enjeux clients

2^{ème} Cas de figure : l'offre est une **INNOVATION** par rapport à l'existant

➤ 2^{ème} point clé : cibler les adopteurs précoces en Phase I

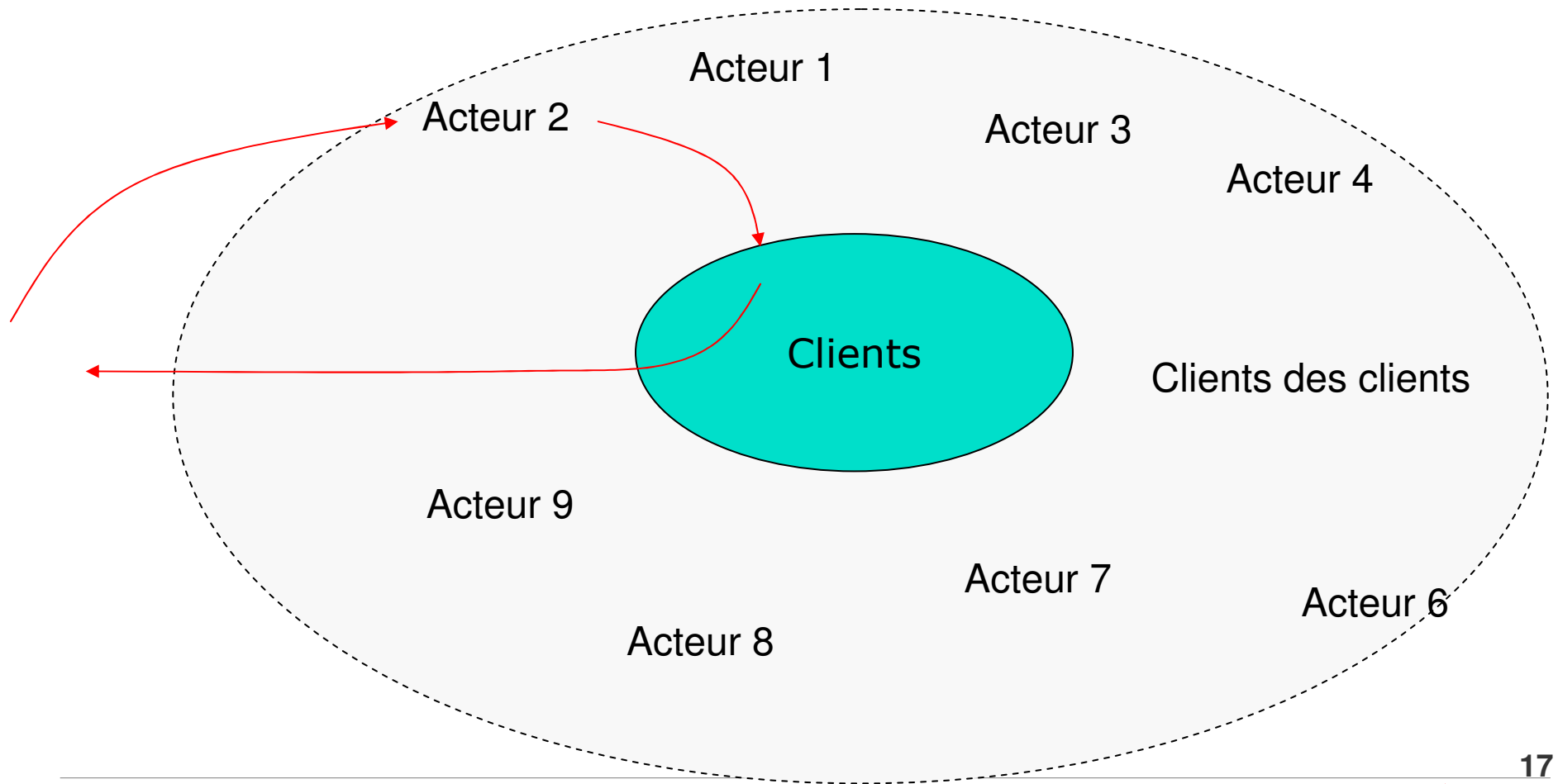


	Phase I	Phase II	Phase III
Positionnement			
Cibles			
Facteurs clés de succès			
Mix marketing : Besoins/Promesses/Offre et services associés/ Point d'entrée/Prix/Mise en promotion/Canaux de commercialisation.			
Modèle économique			
Nos barrières & protections			
Compétences et moyens requis			
Partenaires stratégiques			

Le tableau est annoté avec des termes de cohérence et pertinence. Des ovales violets encadrent le mot 'Cohérence' dans chaque colonne (Phase I, II, III). Une ellipse orange encadre le mot 'pertinence' dans la colonne Phase II, avec des flèches orange qui relient les 'Cohérence' des phases I et III à la 'pertinence' de la phase II.

2^{ème} Cas de figure : l'offre est une **INNOVATION** par rapport à l'existant

- **3^{ème} point clé : utiliser des chevaux de Troie pour mieux pénétrer le marché avec des moyens limités**



2^{eme} Cas de figure : l'offre est une **INNOVATION** par rapport à l'existant

- 4^{eme} point clé : **Différenciation totale**
- 5^{eme} point clé : **La confrontation permanente du projet à la réalité terrain sous forme de micro-tests et de micro-prototypes successifs pour réajuster progressivement le projet.**

La réussite d'un projet d'innovation n'est pas 1 question de moyens, mais d'état d'esprit :

nécessité 1 réelle d'une **équipe-entrepreneuriale-dédiée** :

*pour qui la norme
c'est le **CHANGEMENT***

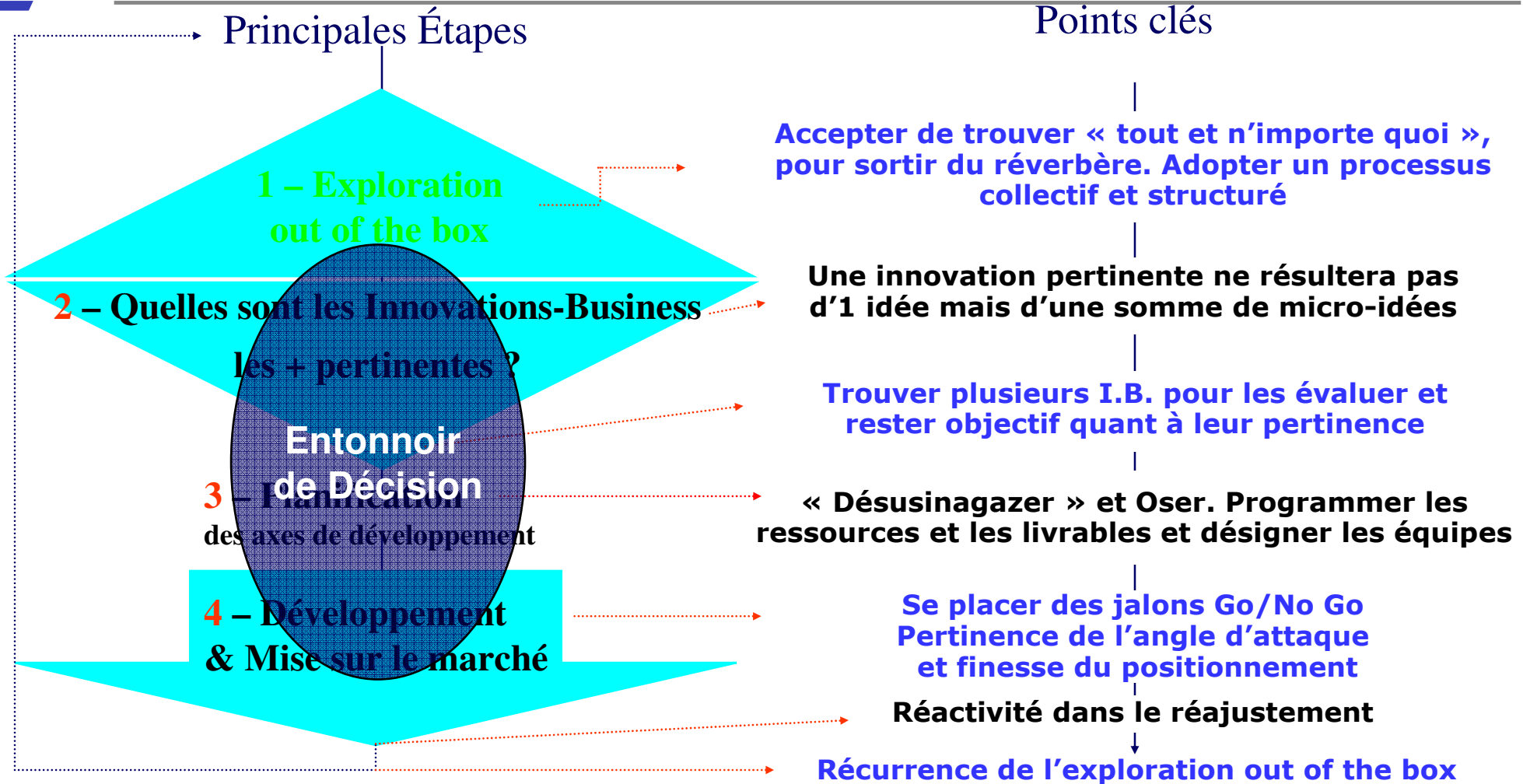
*qui cherche la confrontation
permanente à la réalité **TERRAIN***

*avec pour seule **OBSESSION** :
faire le meilleur usage des moyens
disponibles pour atteindre le **RESULTAT** visé*

**4^{ième} Partie – Comment
concrétiser au mieux les projets
d'innovation et à moindre coût
parallèlement à
la gestion au quotidien de
l'entreprise?**

Novatégie

III – Quel Modèle de production de nos innovations



III - Entonnoir de décision des projets d'innovation

I – Décision d'engagement		Niveau de matérialisation	
II Conception -> Recommandation : ok ou pas ok pour phase suivante	Concept : offre / business / technologie	1	
III Développement -> Recommandation : ok ou pas ok pour phase suivante	Offre réelle	10	
IV Mise sur le Marché	Résultats réels	100	
V – Ajustement		Montant des engagements	

III - Bêtisier dans la gestion des phases

- NePasFaire** **NPF:** Vouloir faire trop de projets en entier (20 x 111 en moyens alors qu'on a que 400 de moyens)
- Faire** **F:** Entonnoir de la conception (4 passent en développement) entonnoir du développement (3 passent en mise sur le marché. Budget total = Conception x 10 + Développement x 4 + Mise sur le marché x 3 = 350)
- NePasFaire** **NPF:** Shunter la conception et faire un proto tout de suite sans savoir quelle sera l'offre pour quelle application et quel business
- Faire** **F:** Commencer par la conception et privilégier une série de micro prototypages successifs et série de micro tests sur tout le cycle du projet conception – développement
- NePasFaire** **NPF:** Passer les phases sans GO/NO GO formel
- Faire** **F:** Imposer une porte de passage pour décision GO/NO GO de la phase suivante avec validation des moyens engagés et des livrables attendus si GO.
- NePasFaire** **NPF:** Chercher les financements du GO une fois le GO décidé
- Faire** **F:** Commencer la recherche de financement à – 9 mois de chaque phase
- NePasFaire** **NPF:** Se contenter de l'autofinancement un peu juste pour financer les projets (risque de dérapage de la trésorerie induit par dérapage des budgets liés à l'innovation ou impayés clients)

III - Bêtisier chronologique (1/3)

Zoom **F** et **NPF** sur la Phase conception :

- **NPF** : Vouloir faire toutes les idées liées au projet
F : au point 0 et dès la phase conception désusiner le projet écarter les micro idées qui sont plutôt compliquantes qu'utiles (uniquement en option et si succès)
- **NPF** : Se contenter de pondre du power point en phase conception
F : Dribler en permanence par rapport à la réalité qui attend l'innovation (micro tests & micro prototypes successifs)
- **NPF** : Se contenter du côté innovant du projet comme seul élément de différenciation
F : Etudier les possibilités de se différencier à 360° au delà de la composante innovante du projet
- **NPF** : Penser que comme le produit ou la technologie est unique il n'y a pas de concurrents
F : Explorer toutes les solutions de substitution
- **NPF** : Traiter le Modèle économique qu'à la fin du devt (comment je joue entre les sources de CA et les éléments de coût pour être au mieux rentable on va faire payer qui pour quoi sous quelle forme et pour combien)
F : Chercher à réinventer le modèle économique dès la conception en tant que un des éléments clés de la différenciation à 360°
- **NPF** : Se lancer dans un business sans avantage concurrentiel véritable
F : Développer des avantages concurrentiels autour du projet et y réfléchir dès la conception et intégrer ce critère pour les décisions GO/No GO

III - Bétisier chronologique (2/3)

Zoom **F** et **NPF** sur la Phase développement :

- **F** : Clarté des périmètres des lots & est-on sûr que tous les éléments du projet sont quelque part dans un lot ? + chronologie des livrables
- **F** : Le cahier des charges pour faire le cahier des charges de développement c'est la conclusion de la phase conception
- **NPF** : Faire uniquement le développement du produit
F : Faire le développement du produit + du plan de commercialisation
- **NPF** : Mega Tests clients une fois le produit développé
F : série de mini tests clients permanents en conception et développement et dribbler en permanence par rapport à la réalité
- **NPF** : Oublier de suivre pas à pas les évolutions techno/concurrentielles/marché/ coûts/normes et ne pas réagir en conséquence par rapport au projet et à son positionnement
F : en faire un lot du cahier des charges développement
- **NPF** : Faire une mise sur le marché Big Bang avec de gros moyens
F : Faire une mise sur le marché qui ne cible que les adopteurs précoces avec peu de moyen et une offre réellement saillante par rapport à la concurrence

III - Bétisier chronologique (3/3)

Zoom **F** et **NPF** sur la phase de mise sur le Marché :

- **NPF** : oublier le retour d'expérience et tarder à réajuster l'offre
- F** : La conclusion de la phase de développement pour dire GO pour mettre sur le marché doit indiquer les risques, leur management et préciser les indicateurs de réajustement de l'offre et il s'agit de faire valider ces indicateurs avec le GO
- F** : Continuer à dribler en permanence grâce à la visibilité ainsi acquises de ces indicateurs et risques

Dernière erreur :
On ne fait pas de grandes innovations
sans grandes équipes

Novatégie

Conclusion :

L'art de l'innovation

=

l'art de phantasmer

+

l'art du renoncement positif
et du réajustement
au + près de la réalité

← **1er enjeux- trouver l'innovation**

← **2ième enjeux- trouver le meilleur angle business**

Novatégie

*Il y a des gens qui regardent le monde tel qu'il est, en se demandant pourquoi ,
..... et d'autres qui regardent le monde **tel qu'il pourrait être, en se disant
pourquoi pas .***

J F Kennedy (JB Shaw)

NOVaTégie

Conseil en inNOVation et straTégie

Maximilien Brabec

Directeur

Res. Le Monastère
4 allée des Cèdres
92410 Ville d'Avray
01 41 15 54 46
06 22 34 84 68
brabec@novategie.fr

*Expanding
companies profits with
cutting edge development
& business innovations*

*Réaliser des **innovations-business**
pour faire mieux que ce que le marché peut vous donner*