

Industrie

Points de vue & Perspectives

Favoriser l'émergence de l'innovation à travers une approche structurée, transverse et pérenne

De plus en plus d'entreprises abordent l'innovation à travers des processus dédiés, avec une dimension métier à part entière. Des cellules d'innovation sont mises en place – souvent avec succès – et apportent une dimension créative à la culture de ces entreprises.

Néanmoins, l'innovation reste souvent freinée par des temps de développement trop longs, la difficulté à définir une méthode de gestion du portefeuille de projets et l'absence de culture du risque. Une mauvaise intégration du processus d'innovation au sein des organisations ou un manque manifeste de coordination indiquent la nécessité de repenser le management des activités d'innovation.

La mise en place d'une organisation performante en innovation passe par 3 étapes-clés :

- **Etape 1 :** identifier le besoin et les sources potentielles d'innovation dans l'entreprise
- **Etape 2 :** favoriser la diffusion de l'innovation en « cassant les silos » dans l'organisation
- **Etape 3 :** piloter et optimiser la performance des activités d'innovation

Etape 1 : identifier le besoin et les sources potentielles d'innovation dans l'entreprise

Définir le besoin

Afin d'identifier la structure d'innovation appropriée, il est utile de définir le besoin en terme d'innovation (typologie) et, en fonction de l'ampleur du besoin, les leviers d'actions que l'on propose d'y associer :

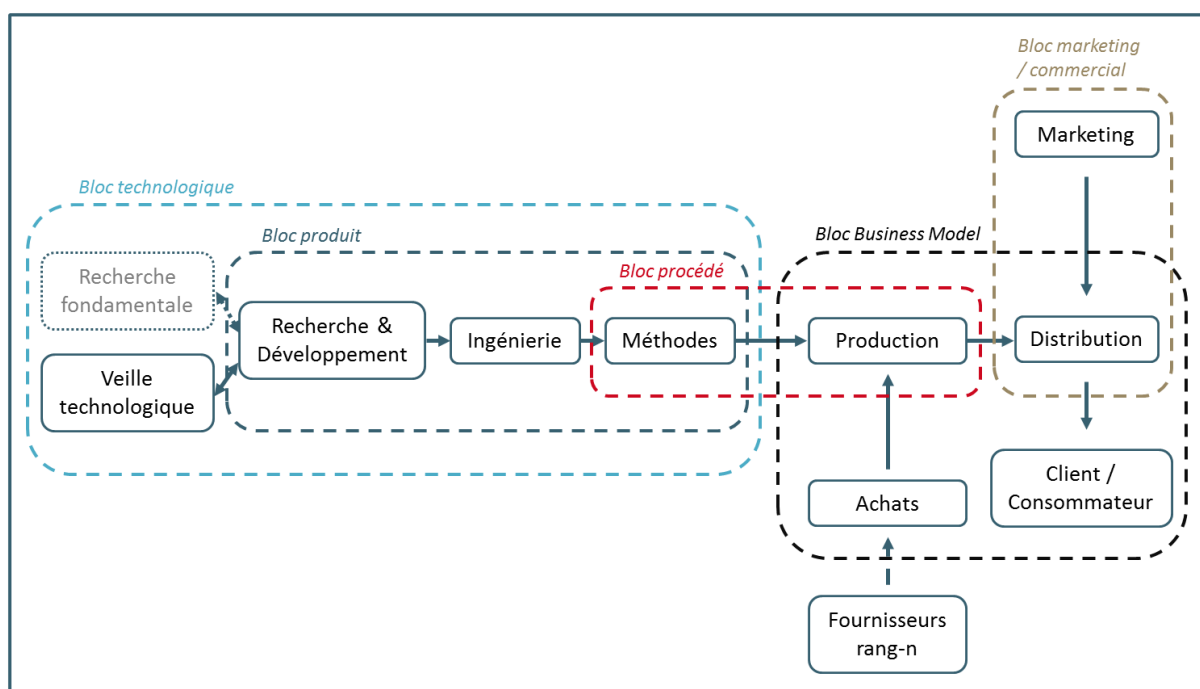
Typologies d'innovation	Leviers d'innovation
 Technologique  Procédé / Processus  Produit, de Service, d'Usage  Marketing / Commerciale  Business Model  Sociale	• Réutilisation • Innovation incrémentale • Innovation de rupture • Co-innovation • Idée externe / Projet interne • ...

Une fois le besoin et le sujet spécifiés (par exemple innovation produit par la rupture), il devient possible d'envisager la mise en place d'une organisation dédiée. Bien sûr, il est possible de faire appel, pour un même besoin, à plusieurs leviers d'innovation.

A ce titre, on trouve dans la littérature de nombreux exemples de structures dédiées qui ont fait leurs preuves (*cf.* benchmark en Annexe).

Identifier les sources potentielles d'innovation

Toute entreprise, quel que soit le niveau de ses compétences et de ses ressources disponibles, est *a priori* capable d'innover. En revanche, toutes n'ont pas fait l'inventaire de leurs forces créatives, ni le lien avec leurs besoins en terme d'innovation. Etablir le schéma global des fonctions créatives de l'entreprise est une étape nécessaire pour identifier les compétences à engager et préparer l'intégration des futurs processus d'innovation.



Exemple de compétences-clés à mobiliser selon la typologie d'innovation pour une entreprise de type industriel

Pour ce faire, on détaille les fonctions de l'entreprise et leurs interactions selon un schéma bloc qui rend compte de l'organisation générale de l'entreprise et des domaines où l'innovation peut intervenir. Par exemple, le schéma ci-dessus précise la pertinence de la veille sur les typologies d'innovation technologique, produit, procédé.

Lorsque l'on dispose déjà de structures susceptibles de générer des innovations, il devient alors utile d'éliminer les barrières et les freins qui existent aux interfaces entre les différentes fonctions opérationnelles. Cela permettra d'exploiter de façon optimale toutes les compétences disponibles, quelle que soit leur position dans l'organisation.

Dans le cadre d'un processus de développement de produits innovants, si l'ingénierie assure la cohérence et la faisabilité des options prises à chaque stade de maturité, le commerce et le marketing doivent contribuer à affiner les objectifs et la trajectoire des prochaines étapes du développement.

En résumé, pour favoriser une diffusion efficace de l'innovation, il est important d'avoir identifié :

- la maturité de son organisation sur la question de l'innovation
- les structures internes clés dans la diffusion de l'innovation
- les points de synchronisation dans le déroulement d'un projet innovant

Cadrer le déploiement du processus

En amont du déploiement d'un processus transverse d'innovation, il est nécessaire d'axer sa réflexion sur les 5 thématiques suivantes :

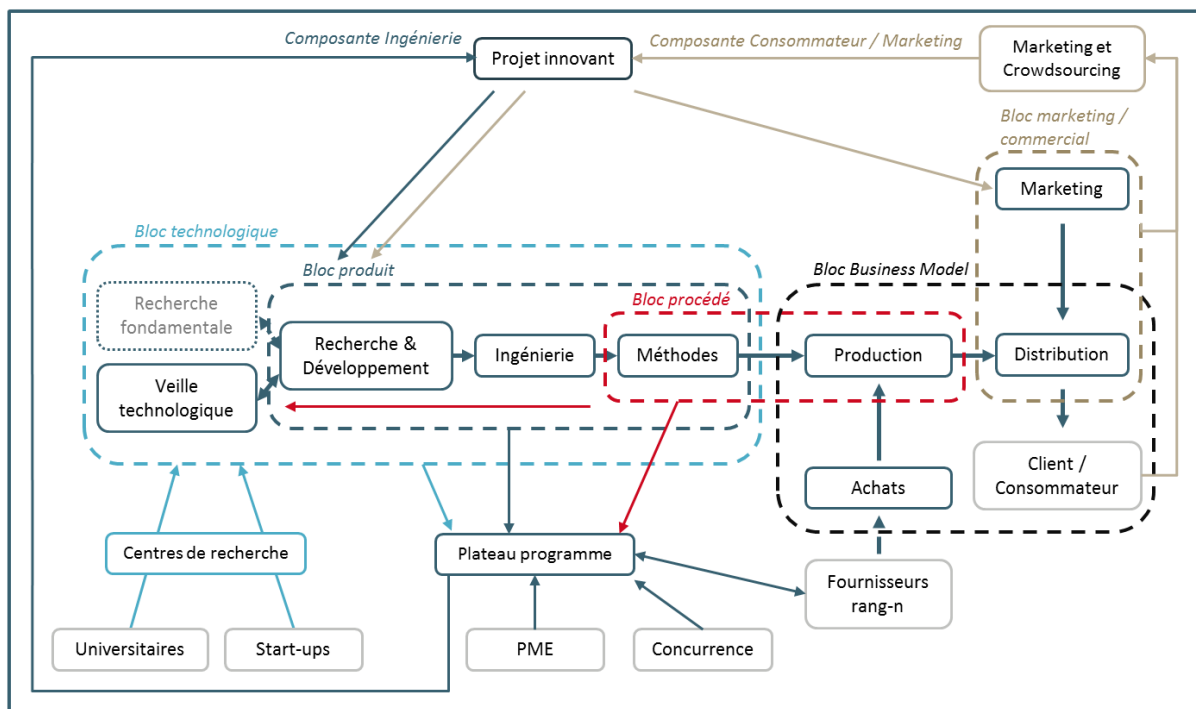
- **Se projeter :**
Vérifier la cohérence de la stratégie d'innovation avec la stratégie générale d'entreprise afin d'éviter un surinvestissement dans l'activité de projets innovants.
- **Piloter :**
Distinguer la rentabilité de la stratégie d'innovation et la rentabilité du projet innovant. Définir des indicateurs et des objectifs spécifiques à la mesure de la performance en innovation.
- **Manager :**
Faire intervenir l'ensemble des acteurs susceptibles de générer des réponses aux questions spécifiques liées à l'innovation et en réguler l'interaction.
- **Investir :**
Mettre en place un programme d'innovation qui prévoit la charge associée sur le long terme
- **Pérenniser :**
Evaluer continuellement les opportunités et la génération d'idées

Etape 2 : favoriser la diffusion de l'innovation en « cassant les silos » de l'organisation

Nous avons vu que la cartographie des processus de l'entreprise permet de coordonner les travaux des différentes structures génératrices d'innovation. Savoir mobiliser les bonnes compétences et ressources au bon moment dans la vie d'une idée et d'un projet innovant en fonction de leur maturité est déterminant pour la performance d'un programme d'innovation.

Cette approche va permettre de définir le périmètre et le champ d'action des activités transverses dédiées à l'innovation. Une fois la cartographie validée, on peut ensuite définir les objectifs, les interactions et les livrables de chaque fonction impliquée dans le processus d'innovation.

Ci-dessous un exemple de schéma des processus et fonctions d'une entreprise, sur lequel apparaissent les contributions des fonctions aux différentes entités et projets dédiés à l'innovation.



Exemple d'activités transverses et d'interactions entre les différentes fonctions dans le cadre d'un processus d'innovation

Il devient alors nécessaire de doter l'ensemble des éléments définis à l'étape de structuration d'un processus de management dédié. Celui-ci devra :

- Définir et communiquer les objectifs en adéquation avec la ligne stratégique
- Affecter les ressources
- Animer des séances de créativité et communiquer sur les réflexions
- Gérer le vivier d'idées
- Proposer des projets qui répondent à une opportunité et une faisabilité

Vient enfin la question du déploiement et de la pérennisation du processus afin d'en garantir une performance optimale. Cette performance sera mesurée par des indicateurs spécifiques à définir avec la plus grande rigueur : ils doivent prendre en compte l'impact général de l'activité d'innovation, qu'il soit direct (par exemple sur les produits, le business) ou indirect (en terme d'image, de part de marché...).

Etape 3 : Piloter et optimiser la performance des activités d'innovation

Définir le métier innovation

Le management de l'innovation requiert une dimension métier dédiée. La pérennisation des activités d'innovation est subordonnée à la réussite des projets qui en émanent, réussite favorisée par l'intervention amont d'un Comité d'Innovation pluridisciplinaire.

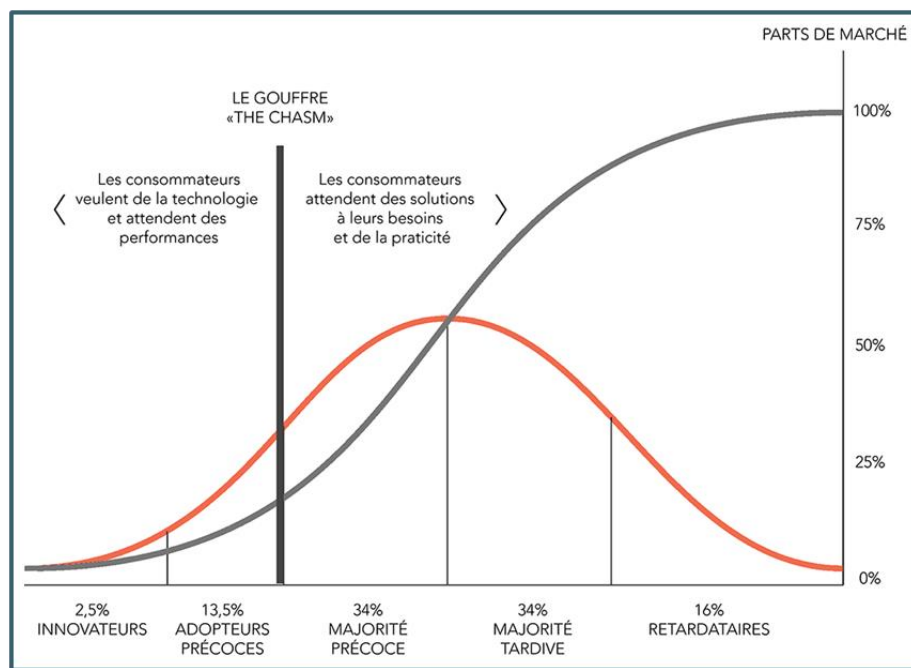
Le Comité d'Innovation doit avoir deux objectifs principaux :

- **Générer des questions** (c'est-à-dire des sujets à explorer)
- **Générer des projets**

Il faut s'interroger non seulement sur la performance de chaque projet mais surtout sur la performance de l'ensemble de l'activité : en amont des projets, on peut valoriser les questions générées à travers l'atout stratégique qu'elles apportent ou la possibilité de les positionner en regard d'un besoin.

La poursuite de ces deux objectifs aura des conséquences directes et indirectes pour l'entreprise :

- *Des conséquences directes* : le Comité d'Innovation sera en charge du **processus de définition de valeur** (produit, service), en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, et de l'**identification des compétences** à développer pour y parvenir. Il sera un maillon qui contribuera à l'effort global d'innovation dans l'entreprise et rendra des comptes à ce titre.

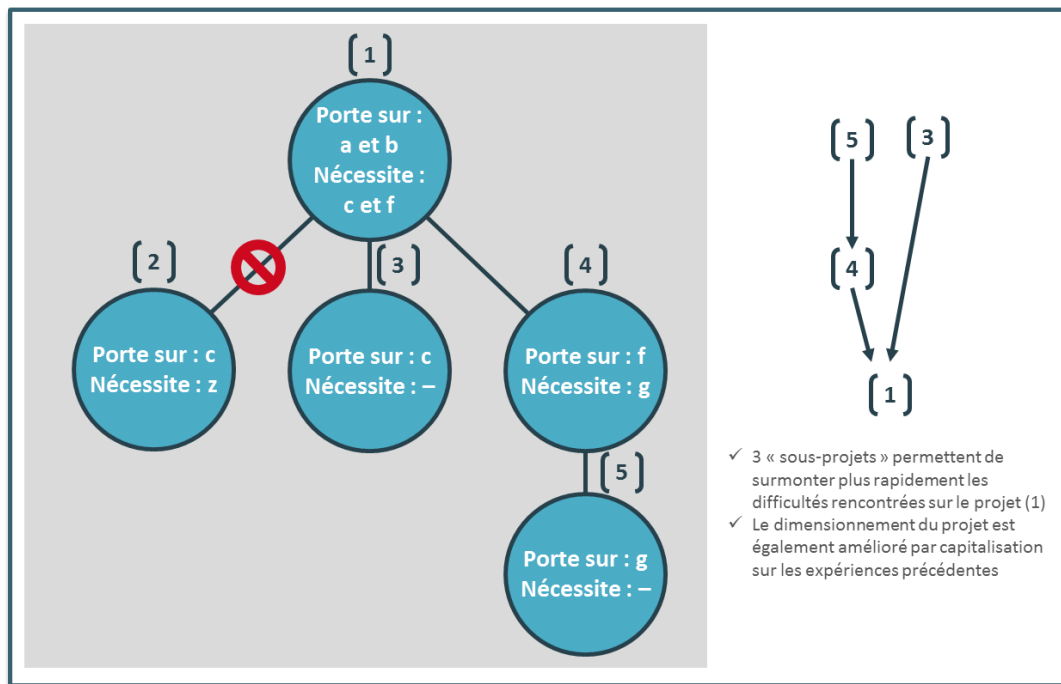


- *Des conséquences indirectes*, le travail de fond réalisé par le Comité d'Innovation mettra en évidence – à travers les questions générées – des enjeux et défis auxquels l'entreprise est confrontée et orientera de cette manière sa vision stratégique. Si les champs d'innovation sont initialement définis en cohérence avec l'orientation stratégique de l'entreprise, l'évolution rapide des attentes consommateurs en matière de technologies ou de services complexifie grandement la **définition et la priorisation des sujets** d'innovation. Elles doivent donc s'appuyer sur une solide compréhension de la maturité des marchés.

Gérer les idées, capitaliser pour l'avenir

Lors des séances de créativité, il est utile de retenir l'ensemble des idées émises. La gestion de ce vivier d'idées nécessite alors une méthodologie adaptée.

Avec un vivier d'idées associées à des mots-clés décrivant le sujet et le besoin, on peut rapidement créer des associations enrichissantes tout en évitant les doublons et les impasses, ce qui requiert aussi de documenter les idées rejetées.

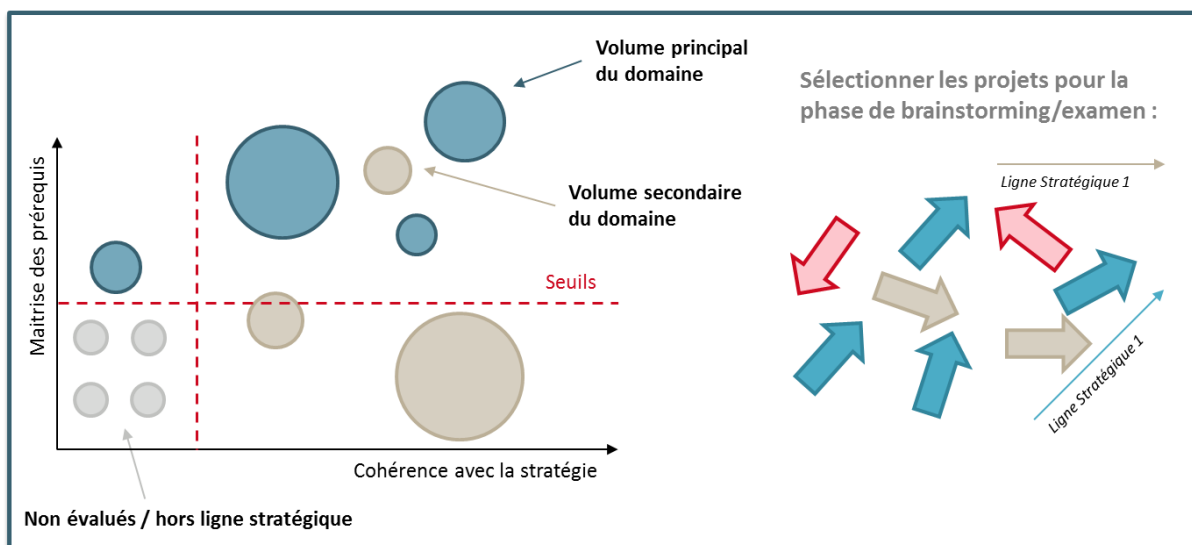


Gérer le portefeuille de projets

Pour ne lancer que les projets dont la maturité et le bénéfice prévisionnels sont cohérents avec les objectifs de l'entreprise, il faut définir une méthode d'évaluation et de suivi.

Le passage de l'idée au projet doit être soumis à une évaluation rigoureuse d'un ensemble de critères qui inclut la levée des points bloquants, les points non levés faisant l'objet de plans d'action.

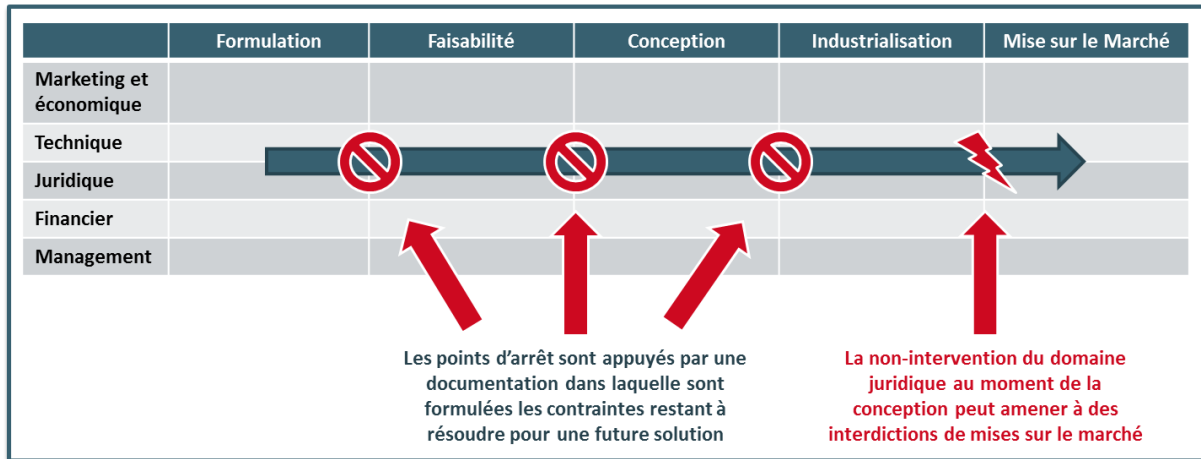
Il ne s'agit pas de restreindre la créativité en écartant une suggestion à cette étape : il n'y a pas véritablement de charges engagées. Il s'agit plutôt de lancer des projets dont la viabilité a été éprouvée de manière satisfaisante.



Distinguer la direction de projets innovants de la direction de projets « classiques »

Savoir s'arrêter et capitaliser sur les faux départs est clé dans l'amélioration de la rentabilité globale de l'activité d'innovation sur le long terme. Plus encore que pour un projet classique, lorsqu'un projet entre dans la catégorie « innovant », il devient nécessaire d'impliquer l'ensemble des acteurs qui conditionnent sa réussite et ce dès la phase de sa formulation, afin en particulier d'en partager les risques.

Une éventuelle décision d'arrêt devra documenter les contraintes restant à résoudre pour une future solution. Ainsi, le travail réalisé et les résultats obtenus pourront être valorisés par la suite.



Conclusion

La finalité du processus d'innovation reste avant tout la création de valeur :

"Innovation is the specific instrument of entrepreneurship, the act that endows resources with a new capacity to create wealth."

Peter Drucker

Les activités d'innovation doivent laisser un large espace à la créativité et s'inscrire dans une démarche qui mobilise plusieurs composantes de l'entreprise. Mais la création de valeur, elle, ne deviendra tangible qu'à travers le déploiement d'une gestion rigoureuse de l'innovation.

A ce titre, voici plusieurs exemples d'une gestion efficace de l'innovation par des entreprises qui sont – à nos yeux – parmi les meilleures sur ce thème.

Benchmarks sur l'organisation des compétences pour l'innovation

Groupe	Organisation	Gestion des compétences	Leviers d'innovation	Exemple d'innovation
AIRBUS	Plateau programme Brainstorming et sélection de pistes d'innovation Design-to-cost demandé aux équipementiers Délégation de conception (Design)	Marketing Technique Manufacturing Program	Re-use Standardisation / Personnalisation Evolution incrémentale	Usage étendu des composites Système de freinage
AIR LIQUIDE	Concours d'idées Plateformes collaboratives externes Investissement dans des startups Structures dédiées (ilab) Innovation avec le client	Centre de recherche (350 chercheurs et experts) Incubateur de startups	Innovation de rupture Co-Innovation	Molécules précurseur (fabricant de semi-conducteurs) Réseau de stations-service # Airbox lab : objet connecté mesurant la qualité de l'air
AREVA	Expertise reconnue comme voie de carrière AREVA Innovation PME : Contrats de R&T pour les PME/PMI, sur appel à candidature	1,100 experts 15 domaines et 90 lignes d'expertise	Innovation externe Innovation appliquée	Simulateur d'entraînement à la gestion d'évènements Contrôle 3D de surfaces complexes sans contact Cartographie 3D de champs électromagnétiques
ORANGE	Innovation lab : Identification de startup d'intérêt pour les BU's			
MICHELIN	Priorisation du portefeuille de développement Réorganisation du processus de R&D Corporate Innovation board, sélection des innovations 4 fois par an Open Innovation (en cours de mise en place)	Concentration des ressources (150 personnes sur un projet)	Re-use	Pneumatique Cross-climate Système d'adhérence Evergrip : régénération des rainures
Dassault Systèmes	Incubateur de startups 3D experience lab Accélérateur de startups via Outscale Concours made in 3D : affiner les besoins technologiques des startups	Une équipe de 25 personnes et 600 produits mis à disposition des startups	Co-Innovation	Construction par Synthèse additive Réalisation de maquettes chirurgicales par copie d'organes humains Ultra scope Open source drone Bio-intelligence ...
Total	Plateforme collaborative TILT : concours et challenges ouverts à tous Formation en interne à l'innovation depuis 2014 Implication des clients dans la politique d'innovation du groupe Usine à startups : dans le digital cadré par la branche Marketing & Services	Partenariat avec universités et laboratoires Mise en place d'une plateforme de soutien au développement des PME dans le secteur des énergies vertes Direction digitale (usine du futur) : 10 startups suivies / 2 réunions par semaine. 100 cadres du groupe impliqués dans la sélection	Collecte des idées en externe / réalisation en interne	1500 idées générées depuis octobre 2014 par la plateforme TILT 6 projets réalisés : wifi gratuit dans les stations, packs entretien auto ... Usine à startups : 10 startups porteuses de projet sur la transformation digitale de leur entreprise.

Groupe	Organisation	Gestion des compétences	Leviers d'innovation	Exemple d'innovation
Décathlon	Mise en place d'un centre de recherche et de développement pour impliquer les clients dans le développement de produits innovants	R&D Manufacturing Marketing	Innovation incrémentale : cycle d'innovation débute et termine avec des tests clients	2800 nouveaux produits par ans : 550 ingénieurs / 50 chercheurs et 180 designers 40 brevets déposés par an
SAFRAN	Innovation interne : 2 centres de recherche, 21% des effectifs en R&D	R&D	Innovation participative : Concours Safran Innovation Award	12% du CA investi dans l'innovation 64% recherche autofinancée 2 ^e déposant de brevets en France : taxiage électrique, tissage 3D de matériaux composites Morphowave (reconnaissance d'empreintes digitales en mouvement) ...
APPLE	Innovation en interne : 4,500,000 \$ investis annuellement dans la R&D (2013)	Marketing Focus sur l'expérience client Business model : les services autour de l'offre produits	Innovation de rupture : Iphone/Ipad Innovation incrémentale Iphone 1234 ... Capitalisation sur l'innovation de rupture que représentent ses produits.	Ipad (lancé en 2010 et 20% du CA d'Apple en 2011) AppStore/ItuneStore/Bookstore : 6.5% du CA d'Apple
Kraft	Implication dans la chaîne de mise sur le marché du produit de fournisseurs, centres de recherche, universités, clients, startups, concurrents Plateforme en ligne d'open innovation : innovate with kraft	Maitrise complète de la chaîne de compétences : R&D, marketing, distribution Innovation produit extrêmement focalisée (13 idées pour 3 produits en 2013).	Open innovation Re-use Risk-sharing Crowd-sourcing Broadcasting : diffusion du problème à grande échelle	En 2013 14% des revenus nets de l'entreprise sont issus de produits innovants. MiO beverage mixés (additif de goût pour l'eau) Oscar Mayer Selects deli meats : gamme de produits bouchers Velveeta Skillet packaged meals.
Easy jet	IT Engineering Collaboration avec les aéroports (notamment Gatwick, QG d'easy jet) pour la mise au point de solutions digitales à destination des usagers du service easy jet. R&D	R&D Marketing Business model : développement intensif du « companion mobile », i.e. les services délivrés par l'application et le site internet easy jet.	Collaboration Evolution incrémentale Standardisation Personnalisation	Impression 3D de pièces d'avion (chambres de combustion) Inspection des carlingues d'avions pour tests au sol par des drones Information et accompagnement du client en temps réel à l'aéroport
Google	Innovation collaborative Laboratoire Google X : Recherche à moyen et long terme 8 Milliards investis dans la R&D pour un CA de 180 Milliards	Innovation collaborative : Google s'assure que 20% du temps de travail de ses collaborateurs soit dédié à la réalisation de projets qui les passionnent même si ils s'éloignent de leur mission principale. 55 000 collaborateurs tous sensibilisés et formés à l'innovation	Collaborateurs Technologies de rupture Personnalisation Standardisation Re-use Innovation incrémentale	Google glass Google car Recherche personnalisée



Pagamon, cabinet de conseil en Stratégie et Organisation fondé en mars 2013, accompagne les acteurs de l'industrie afin de structurer leur vision stratégique, améliorer la performance opérationnelle de leur entreprise et pérenniser le changement dans les organisations.

Nos interventions se situent principalement dans les secteurs automobile, agroalimentaire, sciences de la vie, et aéronautique. Elles couvrent les domaines d'expertise suivants :

- Stratégie et Organisation
- Marketing et Expérience Client
- Innovation et Développement
- Transformation Digitale et Big Data

En savoir plus – Contact Pagamon : contact@pagamon.com