



CM International

PARIS • CARDIFF

Management de l'innovation

Des clés pour innover sur la durée

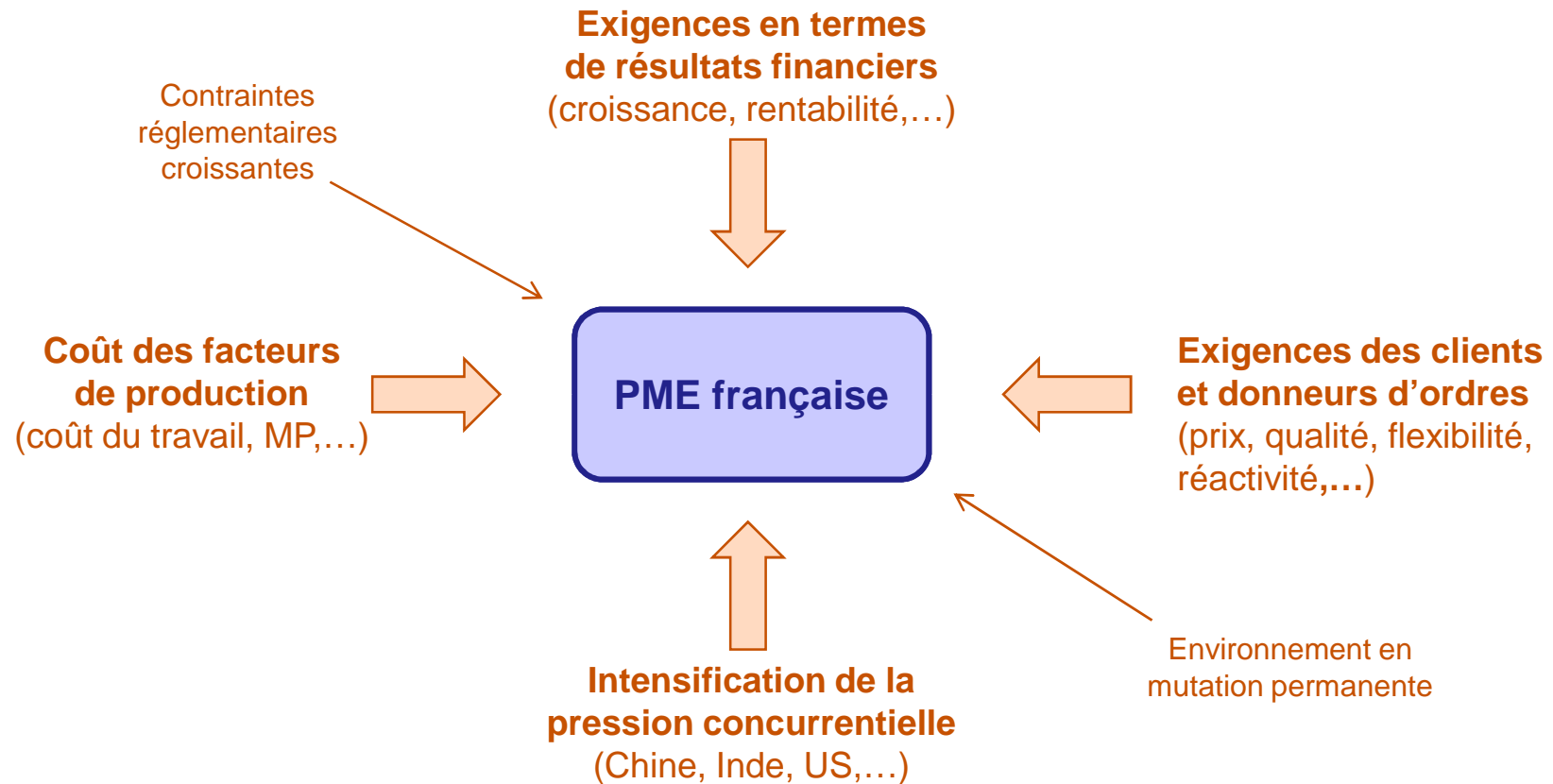
Roberto BOLELLI

Le présent document a été élaboré en tant que support d'une présentation orale et il ne constitue pas un document autoportant dissociables des commentaires de l'auteur

***« Rester immobile est la manière la plus rapide
de reculer dans un monde qui évolue rapidement »***

Lauren Becall

Face à un environnement de plus en plus exigeant...



... les solutions classiques ne suffisent plus

Faire la même chose en mieux

- Qualité totale
- Just in-time
- Rationalisation
- Lean management
- ...



Faire les choses différemment

- Innovation

Quelques bonnes raisons d'innover

- **Se différencier de la concurrence**
- **Conquérir de nouveaux marchés**
- **Créer de la valeur**
- **Réduire ses coûts**
- **Anticiper les changements**
- **Préparer le futur**
- **Améliorer son image de marque**
- **Mobiliser et motiver ses salariés**
- **...**
- **Survivre...**

« L'innovation est une condition de survie de l'entreprise »

Peter Drucker



MANAGEMENT DE L'INNOVATION

A – L'innovation : une machine à optimiser

B – L'innovation : un jardin à cultiver

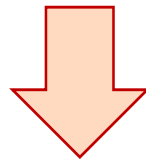
LES GRANDES PHASES DU PROCESSUS D'INNOVATION



Les types d'innovation prioritaires

Quelles sont vos priorités stratégiques pour votre business :

- Réduire les coûts ? Renouveler la gamme de produits ? Améliorer la qualité ?



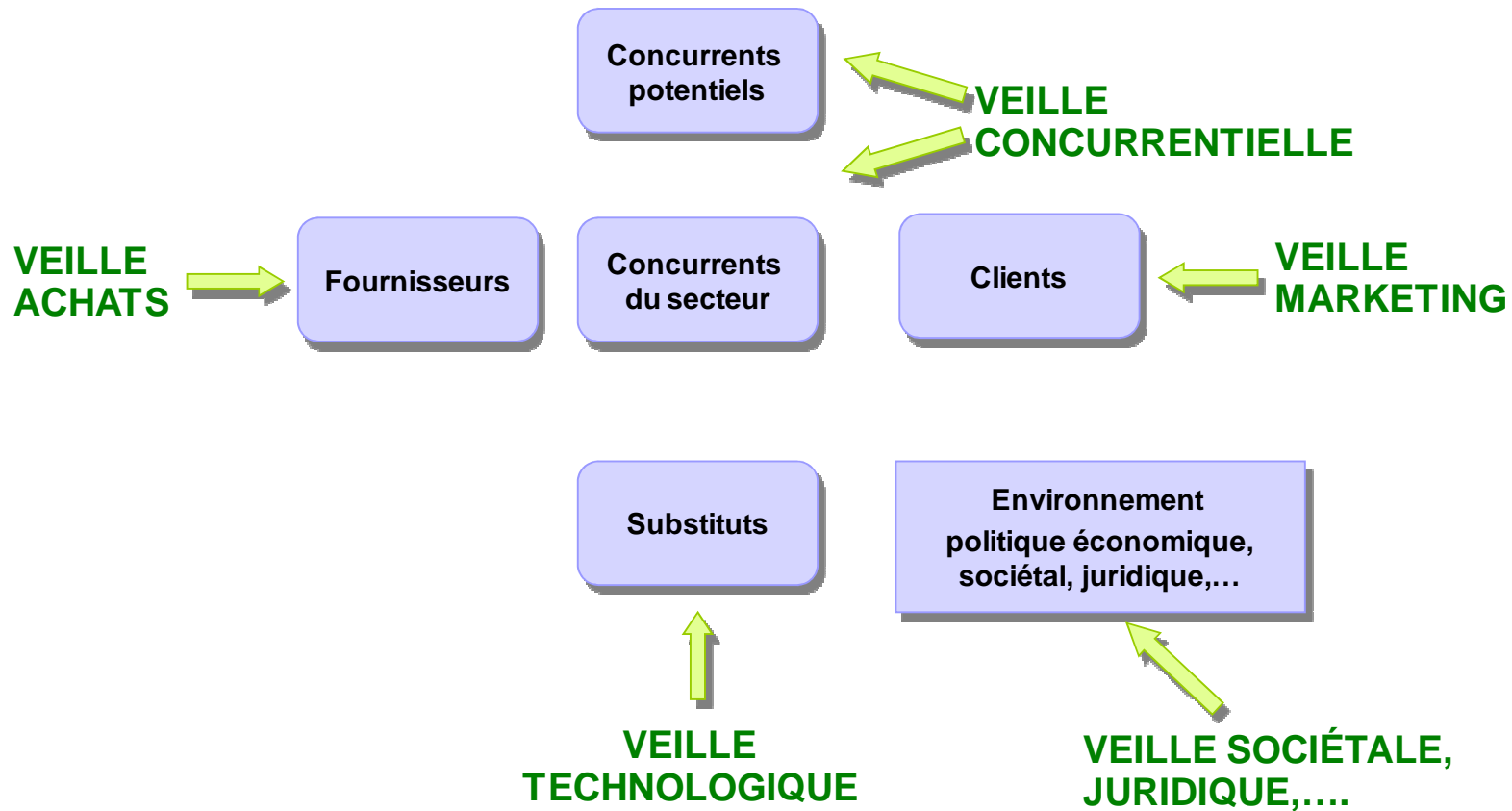
Quel type d'innovation recherchons-nous en priorité ?

	Produits & service	Organisation & process	Stratégie & Business Model
Rupture			
Substantielle			
Incrémentales			

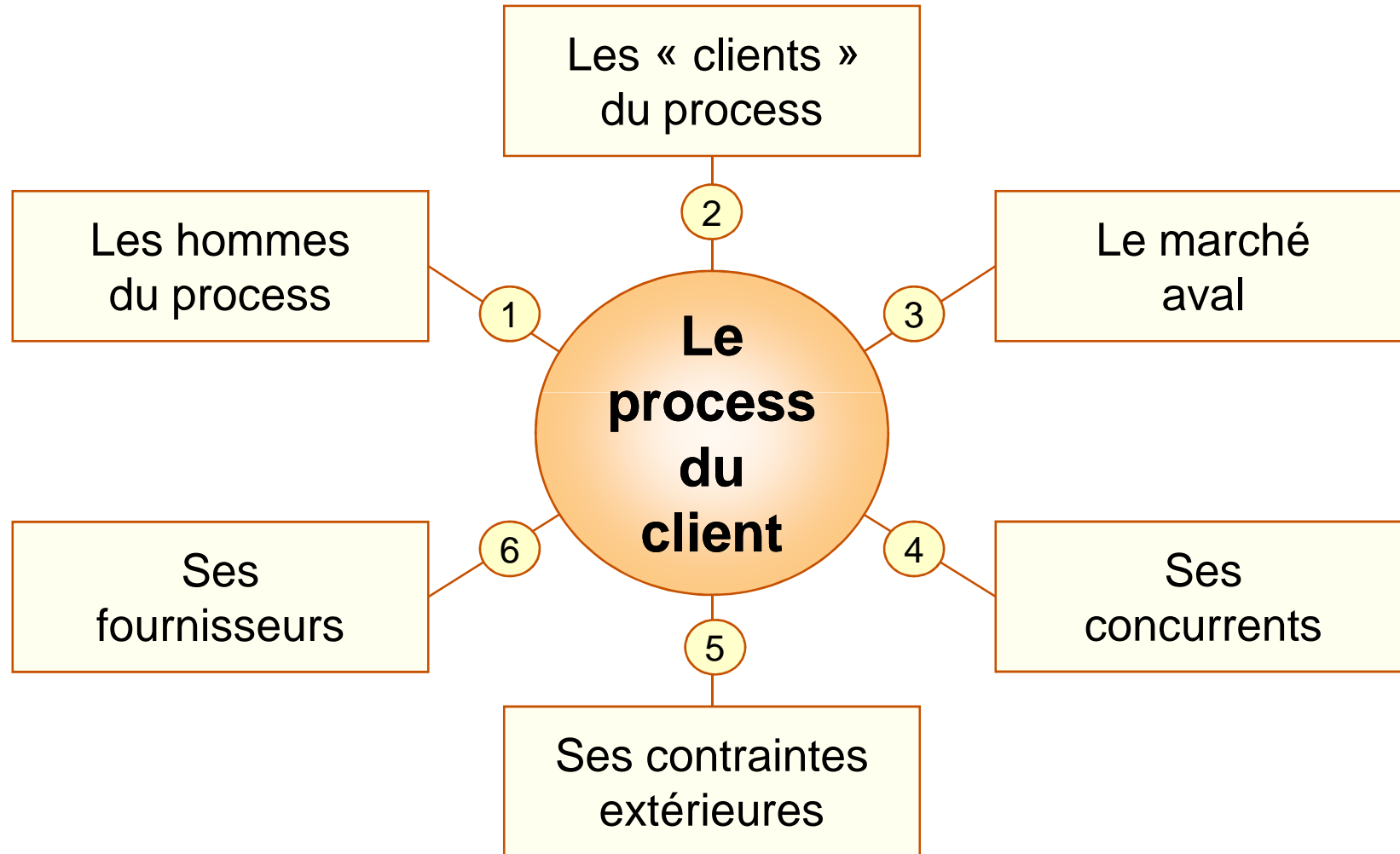
L'approche et les dispositifs à mettre en place diffèrent selon le type d'innovation recherchée

Identification de zones d'opportunités

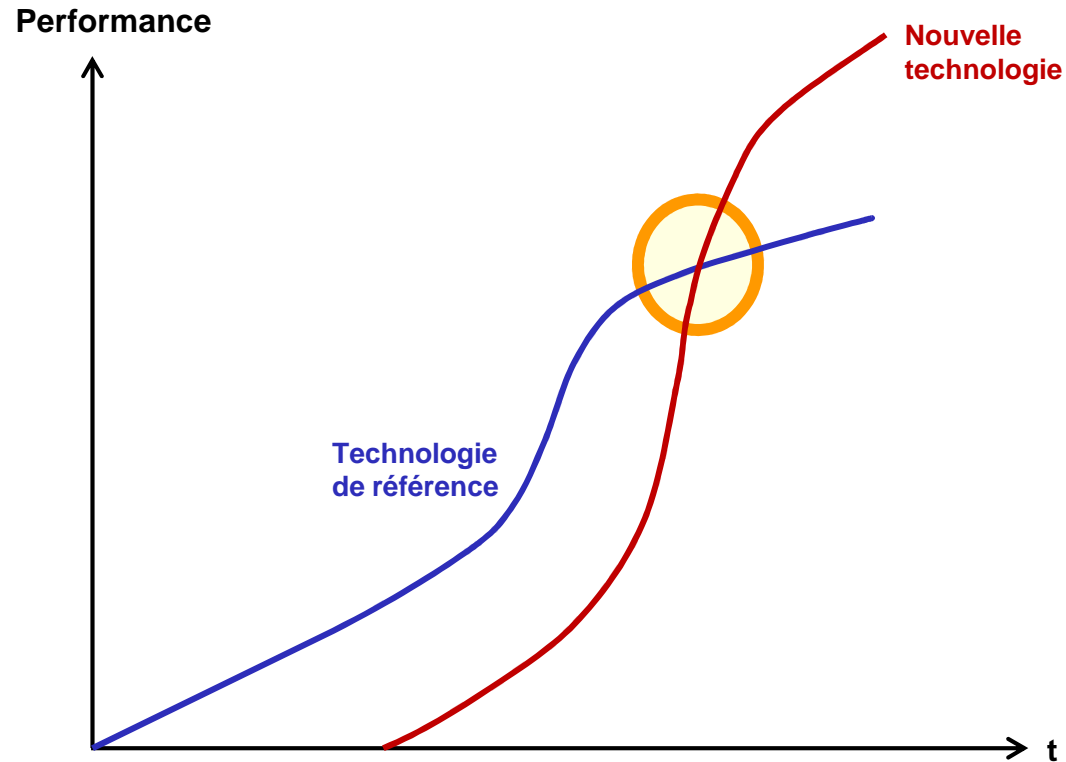
Surveillance de l'environnement global de l'entreprise
en vue d'anticiper les menaces et opportunités



L'Etude de Marché Opérationnel : le plan de questionnement



Sous-estimer une nouvelle technologie jusqu'il soit trop tard

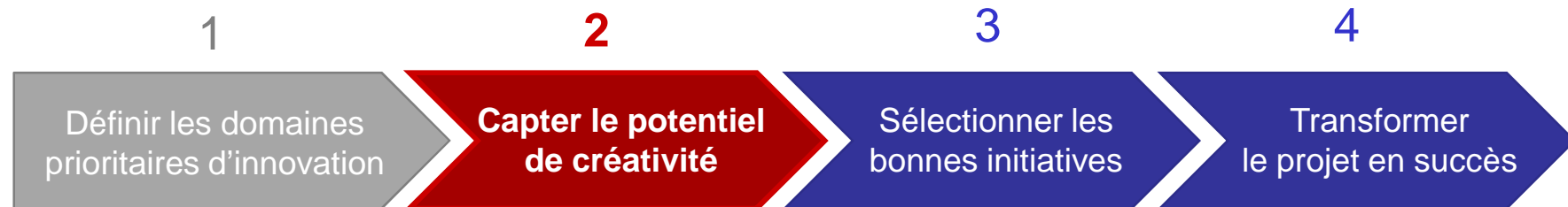


Source : Utterback

Cette technologie a tellement de défauts et d'inconvénients que ne peut pas être sérieusement considérée comme un moyen de communication. Ce « téléphone » n'a aucune valeur

Western Union internal memo, 1876.

LES GRANDES PHASES DU PROCESSUS D'INNOVATION



Différentes sources d'idées possibles

- **Veille / benchmark**
- **Session de créativité**
- **Boîtes à idées**
- **Concours internes**
- **Open innovation**

Génération de nouvelles idée

**« If at first, the idea is not absurd,
there is no hope for it »**

Albert Einstein

Techniques de créativité

La **Créativité** est une démarche intellectuelle qui conduit à la découverte de solutions originales. Plusieurs méthodes existent pour stimuler la créativité :

- Le brainstorming (Metaplan)
- Les 6 chapeaux
- L'avocat de l'ange
- L'anti-portrait
- Les matrices heuristiques
- Les analogies
- La sérendipité
- What if...? (et si...?)
- Les blind tests
- Les jeux de rôles
- La roue libre
- Les checks lists
- Le shopping créatif
- La purge
- Triz
- ...

What if...

- Substitute
- Combine
- Adapt
- Magnify or Minify
- Put to other uses
- Eliminate or Elaborate
- Rearrange or Reverse

L'avocat de l'ange

- Reformulation des idées des autres.
- Recherche systématique de ce que l'on **AIME** dans les idées.

L'analyse morphologique

- Décomposer le produit / service en composants élémentaires.
- Etudier les différentes combinaisons possibles des éléments.

Les matrices heuristiques

- Le **croisement** de 2 listes et l'examen des cellules qui émergent.
- Ex : produits / marchés.

Le processus créatif : l'importance de planter le décor

■ Un leadership créatif

- Les dirigeants doivent vivre, respirer, et promouvoir le processus créatif

■ Un environnement créatif

- Le lieu
- L'ambiance du lieu (musique, meubles...)
- Différents lieux pour différentes phases du processus

■ Choisir les personnes appropriées

- Inclure des participants qui ont
 - Des contributions pertinentes à faire
 - Des contributions apparemment peu pertinentes, mais qui sont capables d'apporter un nombre d'idées supérieur à la moyenne et de travailler « à l'aveugle » => « des hommes et des femmes déchaînés »
- Attribuer les rôles
 - Le propriétaire des problèmes / opportunités
 - Le facilitateur de processus
 - Le scribe

■ Prenez votre temps : vous ne pouvez pas forcer le processus créatif

■ Le calendrier pour les différentes étapes de la créativité doivent être bien pensées et construites

- Certaines techniques sont mieux adaptées à certains moments dans le processus, et pour répondre à certains types de situations
- Construire en s'amusant

■ Revoir le processus créatif

- Il est primordial de revoir le processus en termes de techniques utilisées, de séquençage/timing des techniques,... Cela représente du temps et de l'effort pour qu'un groupe travaille efficacement sur la créativité

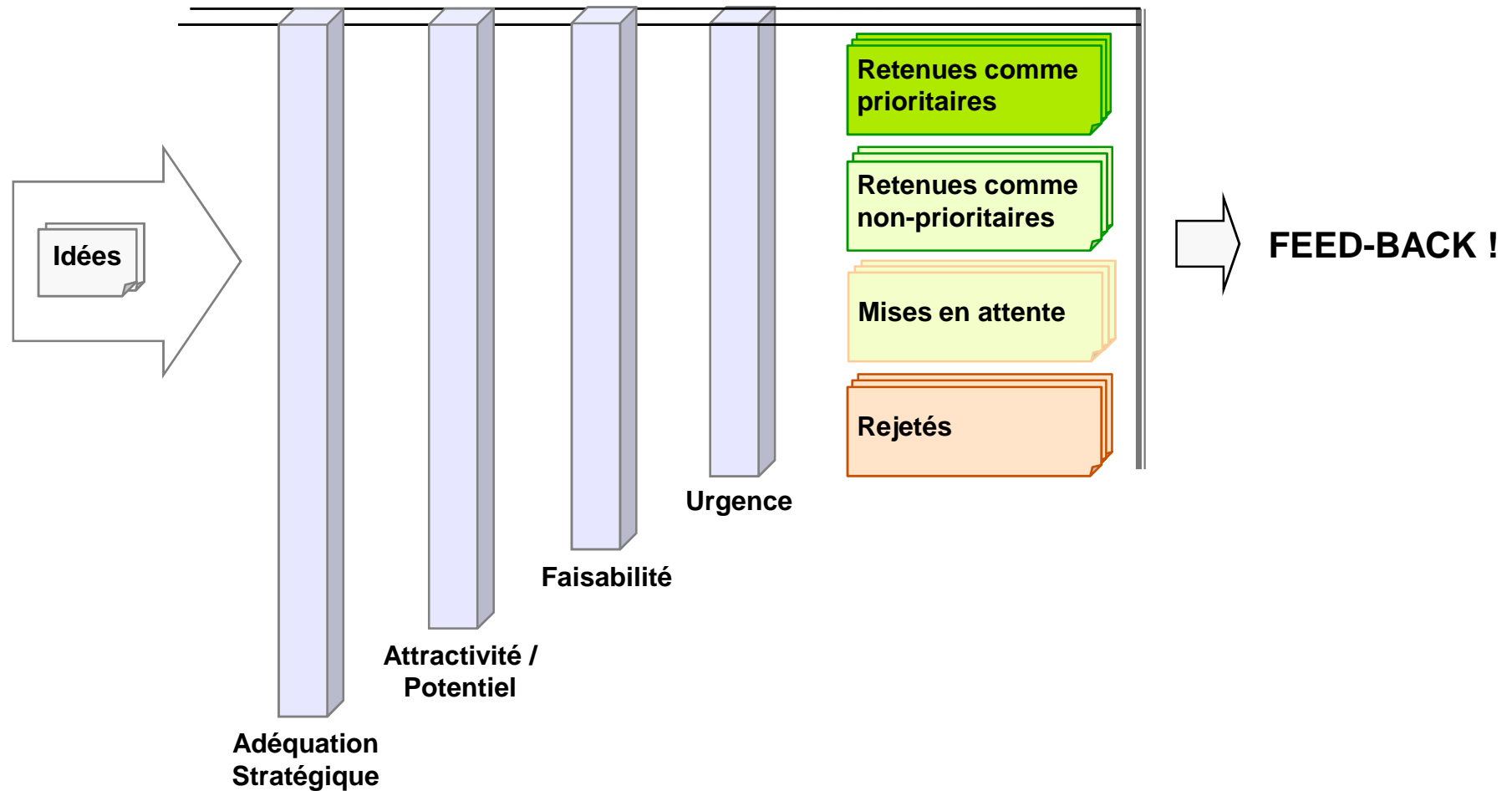
LES GRANDES PHASES DU PROCESSUS D'INNOVATION



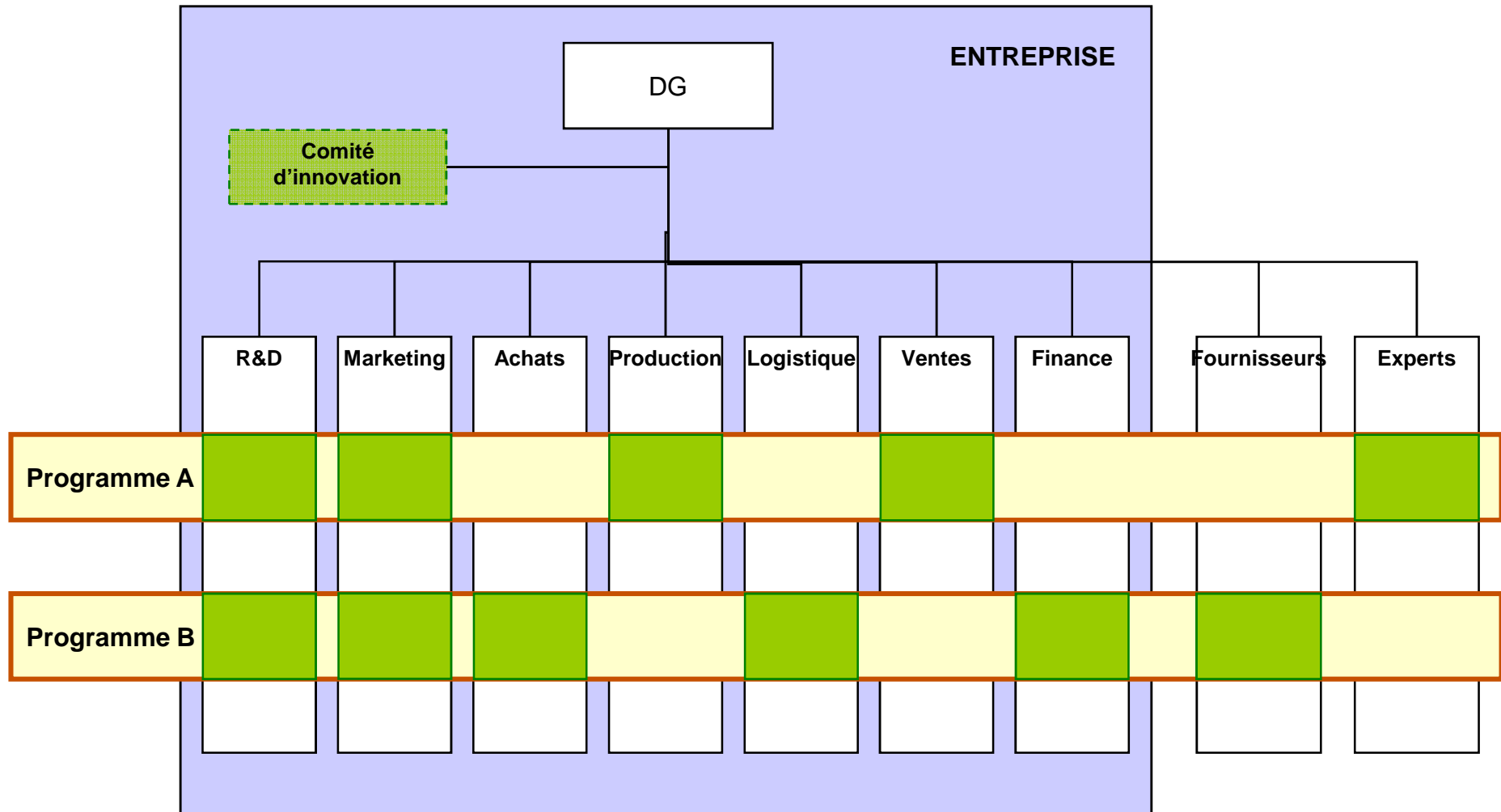
Démarche classique d'innovation produit



Filtrage des idées



Mettre en place des équipes projet pluridisciplinaires pour conduire les programmes d'innovation



Même si...

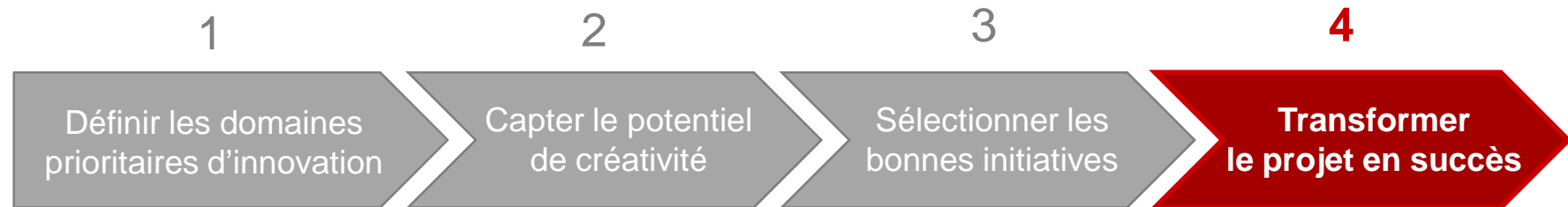
« La plupart de nos décisions à faire quelque chose de constructif proviennent d'un « *élan vital* », c'est-à-dire d'un ardent désir d'action et non pas du produit d'un calcul...

Aussi si l'élan vital s'éteint et si l'optimisme spontané faiblit, et s'il ne subsiste qu'un calcul de probabilité, l'entreprise se flétrira et mourra, bien que les craintes de perte puissent n'être pas plus fondées que ne l'étaient auparavant les espoirs de profit...

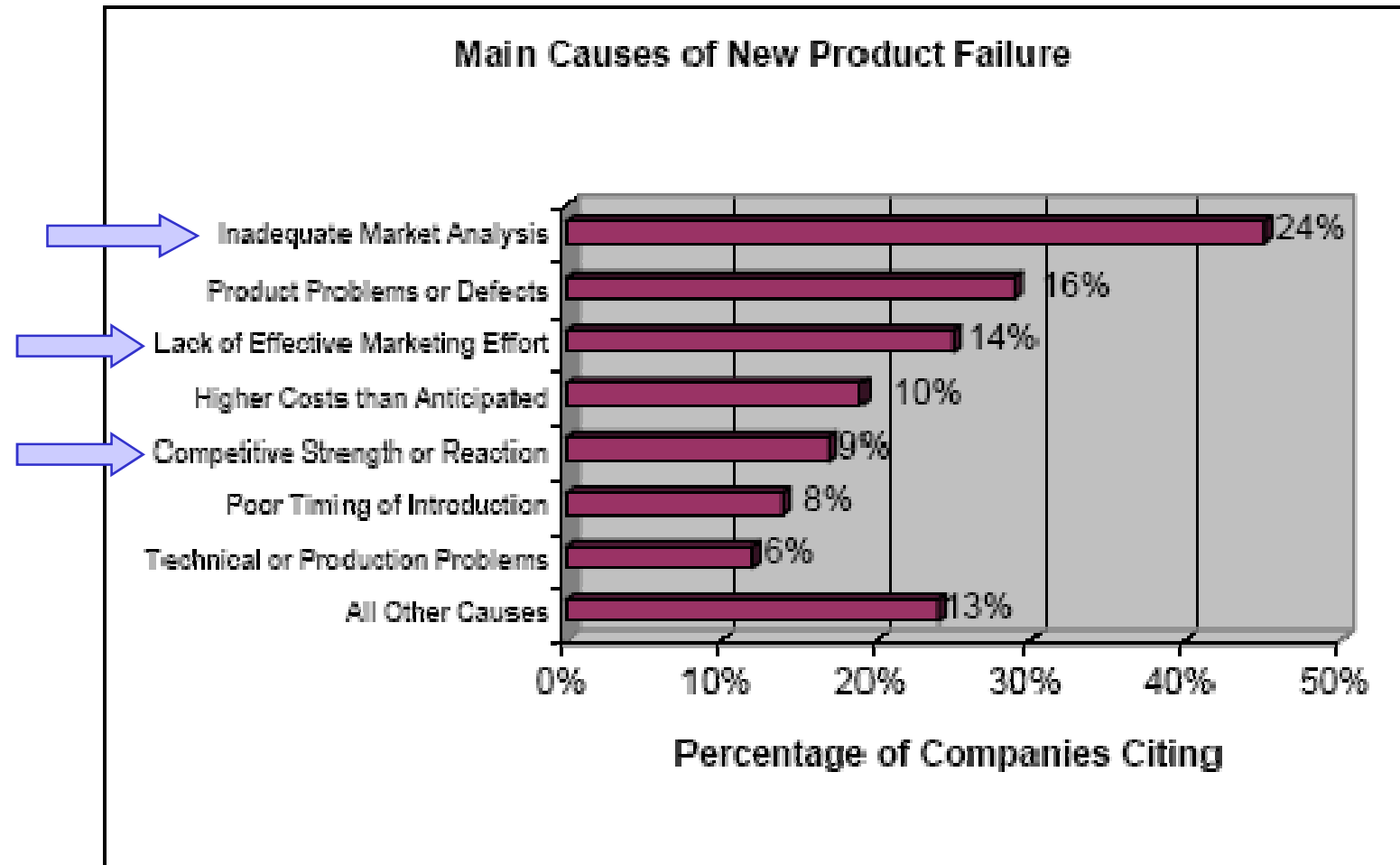
L'initiative individuelle sera adéquate à la condition que des calculs logiques soient complétés et supportés par l'élan vital...»

Keynes, 1936

LES GRANDES PHASES DU PROCESSUS D'INNOVATION



Pourquoi une innovation produit échoue ?



Robert G. Cooper, *Winning at New Products*, 2001

Quelques enseignements de l'analyse socio-technique

« Une technique, aussi performante soit-elle, n'a d'intérêt qu'à partir du moment où elle est utilisée »

Un dispositif technique répartit les forces qui vont le soutenir ou résister :

- Il est sans autre force que celle de ceux qui la portent
- Il absorbe son environnement par renégociations successives

Les risques liés à une innovation tels qu'ils sont vus par le client

■ Les risques techniques

- Compatibilité avec l'outil de production du client
- Compatibilité avec les compétences des hommes chez le client
- Constance dans la qualité
- Adaptation aux normes de certains pays en cas de réexportation
- ...

■ Les risques financiers

- Coût total de l'achat (incluant tous les coûts annexes)
- Délais de paiement et conditions
- Taux de change des monnaies
- Evolution du prix dans le temps
- ...

■ Les risques liés à la relation avec le fournisseur

- Sécurité, dépendance
- Capacité d'adaptation du fournisseur
- ...

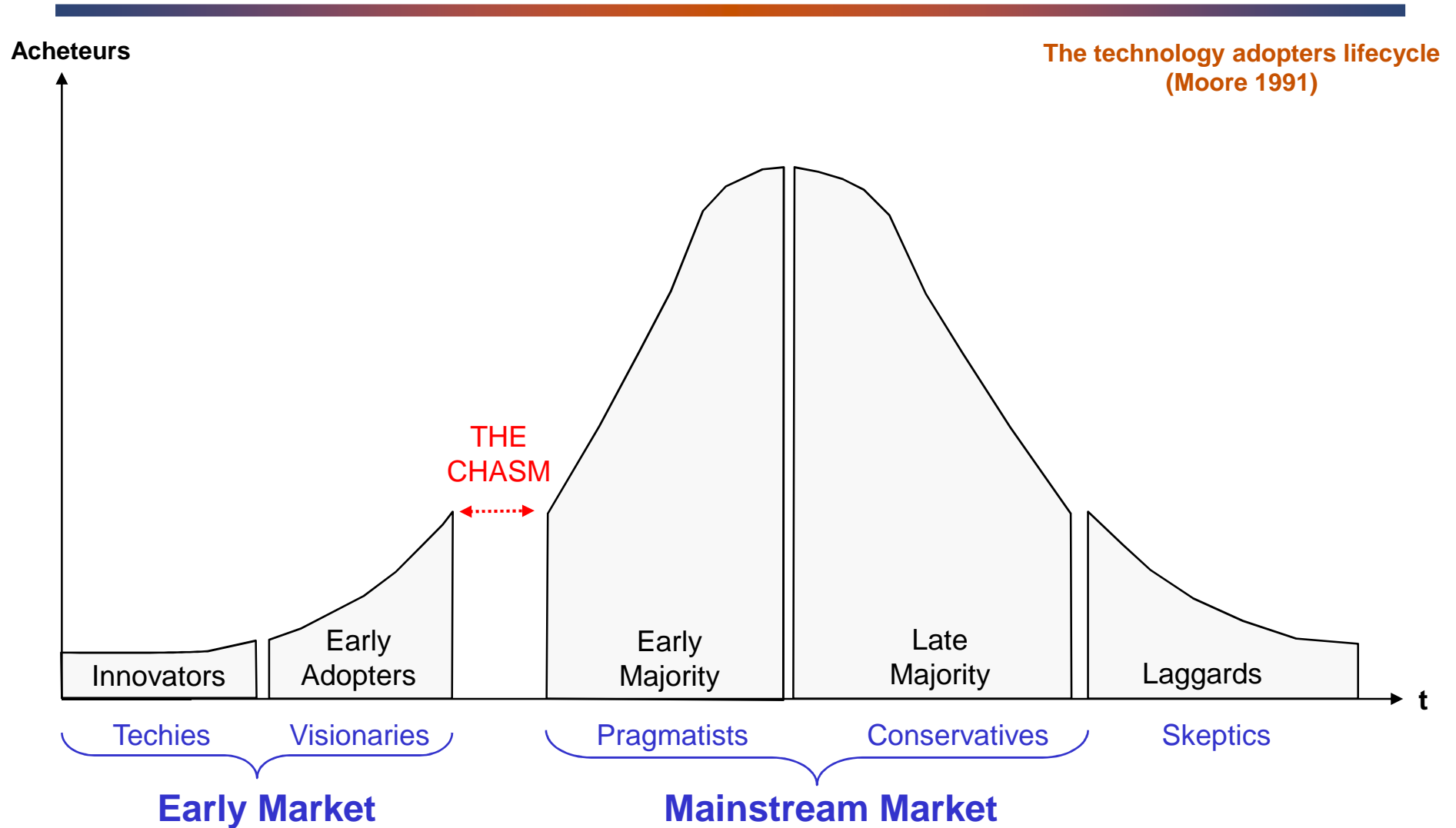
■ Les risques liés aux livraisons

- Conformité par rapport à la commande (produit, quantité, délais)
- Stocks disponibles
- ...

■ Les risques liés aux services

- AT avant vente
- Essais
- Formation du personnel
- Service Après Vente
- Rapidité de réponse aux réclamations
- Transfert d'expérience (du fournisseur au client)
- ...

Le défi de la diffusion





MANAGEMENT DE L'INNOVATION

A – L'innovation : une machine à optimiser

B – L'innovation : un jardin à cultiver

Développer un environnement favorable à l'essor d'innovations : quelques ingrédients de base

- L'implication du Top Management qui « donne l'exemple »
- L'ouverture vers l'extérieur
- Les échanges et la communication entre départements
- La mise en valeur de ceux qui émettent de nouvelles idées
- Le partage des idées dans la société
- La délégation et l'autonomie des collaborateurs
- Un partie de temps « non contraint » pour développer des innovations
- Le droit à l'erreur
- La duplication des réussites

Quelques enseignements

- **Se focaliser d'abord sur un objectif d'innovation précis**
- **Lancer une opération « pilote » pour tester et mettre au point le dispositif**
- **Ancrer l'innovation dans l'organisation**
- **Ne pas sous-estimer les ressources nécessaires pour gérer correctement un appel à idées**
- **Mettre en place un comité de sélection des innovations disposant du pouvoir et des moyens nécessaires**
- **Ne pas se fier à sa première impression sur une nouvelle idée, mais mobiliser l'intelligence collective pour « défendre » l'idée**