



LA LETTRE DE XMP-CONSULT RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

ÉDITORIAL

De nombreux consultants de XMP Consult interviennent dans le domaine de l'innovation sur des problématiques variées et avec des approches diverses et souvent originales. Nous avons donc décidé de valoriser cette riche expérience en y consacrant ce second numéro de la Lettre de XMP Consult, alors que l'innovation est aujourd'hui un enjeu majeur pour un grand nombre de dirigeants.

Dans les périodes de profonde évolution scientifique et technologique, comme celle que nous connaissons avec la transformation digitale, la capacité d'innovation devient en effet un élément déterminant pour les performances, voire la pérennité, des entreprises. Toutes – grands groupes, ETI, PME, startups – sont concernées pour leurs produits et services évidemment, mais également pour leur business modèle, leurs processus, leur mode de fonctionnement et de transformation. L'innovation peut et doit être omniprésente.

Or innover est un exercice difficile, comme le soulignent plusieurs auteurs de ce numéro. Les discours, les idées, ne sont pas suffisants. Les entreprises françaises sont d'ailleurs relativement peu performantes dans

ce domaine. Seules cinq entreprises françaises figurent dans le classement Forbes 100 des entreprises les plus innovantes et trois dans celui du BCG 50. Cette faiblesse générale explique en partie la difficulté des entreprises françaises à exporter et à générer des marges satisfaisantes ; à l'exception des entreprises « stars ».

Nous espérons que cette Lettre dédiée à l'innovation pourra contribuer à faire évoluer cette situation.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et vous adressons tous nos vœux pour une année 2019 innovante.

Benoît Grouard

Responsable éditorial de la Lettre



SOMMAIRE

P. 02-03

Externaliser l'innovation : une approche incontournable !

Guillaume CHARPY et Damien CUOQ

P. 04-05

Innovation et gestion des idées ?

Antoine DUBEDOUT

P. 06-07

Innover par les contraintes

Dominique FAUCONNIER

P. 08-09

Et si créativité et culture d'innovation ne suffisaient pas pour innover dans la durée et à grande échelle ?

Philippe GINIER-GILLET

P. 10-11

PME, innover vous aide à grandir !

Pierre-Yves LE DAËRON

P. 12-13

Innovations en santé

Carole NEVES

P. 14

Transformation et innovation, une invitation croisée

Ana SEMEDO

EXTERNALISER L'INNOVATION : UNE APPROCHE INCONTOURNABLE !



Quelle radicalité dans ce point de vue !

Précisons de quoi nous parlons avant de nous faire écharper : (1) nous parlons d'externaliser l'innovation, pas (nécessairement) la R&D ou le bureau d'études, (2) nous parlons d'externaliser l'innovation par rapport aux fonctions d'exécution d'un modèle économique établi – et qu'il est capital de réaliser au mieux.

L'innovation, c'est quoi ? Pour faire court, c'est une invention qui trouve son marché – ou l'inverse. C'est donc à la fois (1) généralement du développement technique et (2) un lien fort avec le marché, donc avec le client et les problématiques auxquelles il fait face et que cherche à résoudre l'invention.

Les pratiques sont assez connues : dans le lean startup par exemple, il s'agit d'identifier les problématiques des clients, d'imaginer des solutions de grande valeur ajoutée pour les problèmes les plus aigus, de quantifier les gains pour le client, de développer un modèle économique qui crée de la valeur pour l'entreprise, de développer l'écosystème qui permettra de l'exécuter, tout cela en collaboration intime avec le client pour être certain de la pertinence de la proposition de valeur. Cela passe par des expérimentations, des essais, des ratages, des revirements (les fameux pivots), pour enfin arriver à quelque chose qui marche et qui peut changer d'échelle.

Alors que les compétences (R&D et marketing, pour ne citer qu'elles) sont bien sûr présentes, pourquoi l'entreprise ne serait-elle pas qualifiée pour mener à bien une démarche d'innovation sans l'externaliser ?

Pour quelques raisons simples :

1. Innover est un autre métier

Le métier de l'entreprise est d'exécuter une proposition de valeur et un modèle économique ; le métier de l'innovation est de l'inventer.

Le métier de l'entreprise est de gérer des équipes importantes, des budgets importants, des processus d'exécution,

de reporting, de contrôle, qui doivent laisser le moins de place possible à l'incertitude ; le métier de l'innovation est précisément la gestion de l'incertitude¹ et s'exécute par une approche commando, en petite équipe, avec peu de processus mais des méthodes spécifiques qui permettent une grande mobilité.

2. Innover est une autre culture

2 métiers différents requièrent 2 cultures différentes.

En l'occurrence, gérer un processus qui se doit d'être établi, amélioré, sécurisé (qui bien entendu évolue avec son environnement) requiert une approche qui minimise le risque : il s'agit de protéger les revenus de l'entreprise et cette mission est essentielle.

Faire émerger l'innovation est au contraire accepter le risque – voire le provoquer et faire face jour après jour à toutes les surprises et les difficultés inhérentes à l'exploration : les problèmes ne se découvrent que les uns après les autres et rien ne peut être planifié comme dans un projet que l'on cadre au mieux pour éviter tout aléa.

3. Le focus et l'agilité sont indispensables

Catulle, dans Carmina 62, a écrit « Amat victoria curam » : « La victoire aime que l'on s'occupe d'elle ». C'était la devise d'Albert Frère, comme la presse nous l'a rapporté à l'occasion de son décès : manifestement cette maxime a sa part de vérité.



Catulle, représentation moderne du poète datant de 1795 (source : wikipedia)

Eh oui ! Pour que quelque chose fonctionne, il faut s'en occuper : une entreprise peut-elle se permettre d'exécuter son activité avec des managers et des équipes à temps partiel ? Généralement non. C'est la même chose pour l'innovation : si l'on ne s'en occupe pas à 100%, cela n'avance pas, ne produit rien, coûte sans rapporter et frustre tout le monde.

¹ L'incertitude est le lot de l'entreprise dans son ensemble ; nous parlons ici d'une incertitude spécifique aux métiers qui cherchent pour trouver, dont la R&D est un exemple bien connu

Alors que faire ? Comment rendre l'entreprise « ambidextre », aussi à l'aise avec sa main droite d'exécution de son modèle économique qu'avec sa main gauche de création de nouvelles activités et sans que l'une des 2 mains ne vienne entraver l'autre ?

Une approche consiste à demander à l'un des managers de l'entreprise ayant démontré ses capacités, d'abandonner ses équipes et ses budgets pour partir avec un faible budget et en commando prendre des risques binaires : l'innovation marche ou ne marche pas (et l'on sait que 90% des start-ups françaises échouent, il est vrai en partie par manque de méthode). Sans surprise, peu de managers sont prêts à faire le saut.

Une autre approche consiste à confier l'innovation à des équipes spécialisées : des managers connaissant les méthodes d'innovation, les ayant déjà pratiquées, ayant vécu le management de l'incertitude et s'y sentant bien, sachant gérer le développement de l'innovation en autonomie par rapport à l'entreprise. En autonomie, c'est-à-dire sans la pression des procédures ou des indicateurs de performance de l'entreprise – non adaptés au processus d'innovation, mais bien sûr sous la pression du devoir d'innover.

Des solutions existent : la création d'une filiale totalement autonome, staffée par une équipe à plein temps ; l'acquisition d'une start-up innovante ; l'excubation, ou développement de l'innovation par un tiers.

1. La création d'une filiale autonome peut parfaitement fonctionner. Mais attention à 3 ingrédients indispensables : (1) pas d'interférence managériale de la maison mère, (2) du sang neuf pour être à même de penser en dehors de la culture de la maison mère, (3) une vraie connaissance des méthodologies d'innovation.

Nextdoor, solution de co-working lancée par Bouygues Immobilier, en est un exemple réussi.

2. L'acquisition d'une start-up est une pratique généralement réservée aux grands groupes, pour des questions de ressources financières. Le gros écueil est l'intégration ! Il est si facile de tuer une start-up en lui voulant tellement de bien qu'on la serre très fort dans sa main droite d'exécution de son modèle économique.

Les GAFAs réalisent de nombreuses acquisitions : Waze, Oculus VR, Shazam en sont quelques exemples.

3. Quant à l'excubation, elle consiste à confier le développement de l'innovation à des spécialistes. Son succès tient à ses ingrédients : (1) la connaissance et l'expérience des meilleures pratiques, (2) la passion de l'innovation, (3) des ressources dédiées à 100%, (4) une vision détachée du modèle économique dominant de l'entreprise, (5) pas d'interférence managériale de la maison mère. En y ajoutant la possibilité de détachement de quelques personnes de la maison mère l'on facilitera l'intégration dans l'entreprise de la solution, une fois celle-ci développée. Le résultat, c'est la rapidité des développements, la robustesse des propositions de valeur et des modèles économiques, l'ouverture au monde extérieur et par là-même la production d'innovations radicales par rapport à l'activité de l'entreprise.

La MACIF, par exemple, a excubé pendant 3 mois « Mon assistant Macif » au sein d'une équipe d'experts du digital. Le succès a été au rendez-vous et la MACIF a annoncé que d'autres projets seraient menés de cette manière dans un avenir proche.

Trois réponses différentes à l'impératif d'externaliser l'innovation par rapport aux fonctions d'exécution du modèle économique de l'entreprise, pour en assurer la réussite.

Guillaume Charpy



Damien Cuoq



INNOVATION ET GESTION DES IDÉES ?



Dans les interactions entre entreprises et enseignement supérieur, j'ai souvent vu des « hackatons » (?) ou des concours d'innovation. En gros, l'on réunit de jeunes et brillants cerveaux étrangers à notre quotidien et on leur demande comment innover. Qu'en sort-il ? Souvent de bonnes idées, même s'il est rare qu'elles soient originales, des articles dans la presse locale ou la revue interne, parfois des contacts en vue d'embauche.

L'on encourage aussi vivement les jeunes plein d'idées à créer leur start-up, à s'affranchir ainsi des lourdeurs décisionnelles des entreprises traditionnelles et à leur substituer leur enthousiasme et leur dynamisme ; l'on parle ainsi de « gazelles ».

Dans l'un et l'autre cas, l'on a bon espoir de déboucher sur des produits ou des services innovants, sur des succès économiques. Ce n'est pourtant que rarement le cas.

*L'innovation ne se réduit pas à des idées,
elle doit être vue comme un processus.*

Une erreur souvent commise est de croire que si une idée est bonne, elle est promise à un bel avenir. Car il faut savoir la mettre en œuvre, la transformer en produit / service accepté par le marché. Être fier de son idée est une chose, en convaincre autrui en est une autre, que ce soit pour attirer des investisseurs ou, plus difficile encore, pour transformer l'intérêt d'un client en acte d'achat.

Passer de l'idée au marché est un processus exigeant, au cours duquel plusieurs profils sont requis successivement² :

- d'abord des inventifs pour formaliser l'idée, en cerner la faisabilité et le potentiel ;
- ensuite des analystes et des stratèges pour évaluer le positionnement de l'idée dans l'entreprise et dans sa stratégie, et décider de lancer ou non le projet correspondant ;
- enfin des méthodiques pour mener à bien le projet jusqu'à déboucher, avec succès, sur le marché.

Il est important de bien séquencer ces activités, de ne pas les mener dans le désordre : tant que la faisabilité d'une idée n'a pas été vérifiée, ni son périmètre formalisé, inutile de solliciter des décisions engageantes ; de même, lancer un projet sans s'être interrogé sur sa cohérence avec la stratégie produit de l'entreprise, mène au gâchis.

Il est rare de trouver ces trois profils réunis dans la même personne, même s'il y a des exceptions. De fait « l'inventeur génial », à l'origine de l'idée, est rarement la bonne personne pour la faire aboutir. S'il peut en ressentir une certaine frustration, il faut néanmoins accepter de passer le relais à d'autres (que l'on aura su convaincre). Après tout, la paternité ne signifie pas élever seul ses enfants.

Vouloir se dégager des contraintes de l'entreprise en montant sa propre structure est certes possible ; mais il faudra de toute façon réunir les trois profils ci-dessus, et, encore plus difficile, les activer au bon moment. Sur ce point, un consultant sera d'un grand secours.

*Oublier l'idée,
penser processus
et son environnement*

Ce que le consultant apportera surtout sera de faire passer au second plan l'idée initiale, au profit du processus qui la fera réaliser. Comme pour tout processus industriel, il convient de le placer dans des conditions favorables pour favoriser son succès. D'où l'intérêt de se pencher sur l'environnement dans lequel placer l'idée de départ : de qui vais-je avoir besoin ? de quelles ressources autres que les miennes ? Quel terrain fertile me permettra d'aboutir ?

Ces questions sont essentielles et elles doivent être abordées très vite. Une idée géniale ne sert à rien si l'on n'est pas capable de lui donner toutes ses chances de réussite. L'on peut en général anticiper les principales difficultés que l'on rencontrera (besoin de ressources, conditions de mise sur le marché, etc.). Pourquoi attendre le dernier moment avant de les prendre en compte ?

² Cf. *Kissing technological frogs: Managing technology as a strategic resource*; William H Matthews, *European Management Journal*, Volume 9, Issue 2, June 1991, Pages 145-148.

Que vaut une idée ?

L'on voit que porter l'idée jusqu'au marché va nécessiter de lever de nombreux obstacles ; certains seront techniques (mais l'inventeur saura les traiter), d'autres organisationnels (besoin de ressources externes), d'autres d'ordre plus stratégiques (les perturbations que mon innovation va entraîner).

Ce parcours va donc consister à franchir successivement tous ces obstacles, à réduire progressivement l'incertitude relative à la mise en œuvre de l'idée initiale. Le processus d'innovation consiste ainsi en une réduction ordonnée d'incertitude. Cette réduction est cruciale car les principales décisions, par les engagements qu'elles entraînent, ne peuvent être prises que si le niveau de risque est jugé acceptable ; d'où la nécessité de le maîtriser. Par symétrie, cette réduction d'incertitude va accroître la valeur de l'idée de départ. Alors qu'elle ne représente d'abord qu'une simple idée, au fur et à mesure que les risques seront réduits (liés d'abord à sa faisabilité, puis à son attractivité, à sa cohérence avec les plans de l'entreprise, etc.), l'idée prendra de plus en plus de valeur.

Ce n'est pas le potentiel que l'on pourra tirer de sa réalisation (« ça peut déboucher sur un chiffre d'affaires de tant... ») qui donne sa valeur à l'idée, mais l'ensemble des travaux qui permettent de ramener l'incertitude à un niveau acceptable pour le marché.

Malheureusement, les quelques « inventeurs géniaux » qui ont voulu me vendre, assez cher, une brillante idée ne comprenaient pas très bien ce discours...

En résumé, je dirais : « une idée ne vaut quasiment rien... », mais à condition d'ajouter aussitôt « ...si elle n'est pas le point de départ d'un processus ».

Antoine Dubedout


Nota : le lecteur désireux d'approfondir pourra utilement consulter les travaux de Saras Sarasvathy aux Etats-Unis et en France, de Philippe Silberzahn sur l'effectuation.

INNOVER PAR LES CONTRAINTES



Parmi les différentes façons d'innover, c'est-à-dire « d'introduire du neuf à l'intérieur de », il en est une qui me tient particulièrement à cœur. Son énoncé est d'une grande simplicité et tient en quatre mots : « innover par les contraintes ». Ses effets peuvent être tout à fait intéressants, sa maîtrise demande un peu de pratique.

*« Le geste précède la pensée »
Henri Wallon*

Le principe qui sous-tend l'innovation par les contraintes peut s'exprimer par l'équation suivante :

Contrainte + Volonté = Innovation (C + V = I)

L'on peut, sans déformer la logique du principe, remplacer « volonté » par « nécessité » ou encore par « objectif » et « innovation » par « dynamique » ou encore par « mise en mouvement ».

Le signe « + » indique la conjonction de la volonté et de ce qui résiste dans la contrainte. La contrainte est une réalité qui s'impose à nous. Lui associer la volonté est une façon, premièrement, de s'opposer et deuxièmement, d'ouvrir à la possibilité de se servir de cette contrainte comme d'un outil.

Le signe « = » indique l'effet potentiel obtenu. La présence de ce signe dépend de la façon dont l'on associe la contrainte et la volonté. Lorsque je suis debout, je constate que la force de gravitation me tire vers le sol et ma volonté me donne la force d'y résister. Nous avons alors deux forces contraires ; je remarque que la seconde s'ajuste sur la première. Nous ne subirions pas les effets de la gravitation, nous ne pourrions pas nous tenir debout. Maintenant, si nous poussons le raisonnement un cran plus loin : c'est parce que j'ai un point d'appui sur le sol que je peux me déplacer. La marche est la conséquence d'une contrainte maîtrisée. Sans la force de la gravitation, autrement dit sans la contrainte initiale, je ne pourrais pas marcher.

J'observe que la mise en présence de deux forces opposées ne suffit pas à créer le mouvement, mais elle le rend possible. Pour l'obtenir il faut une intervention de nature purement humaine : la

disponibilité à ce qui se trouve sous nos yeux et l'impulsion que l'on peut alors donner. L'on peut appeler cela la capacité de décentrage (D), et compléter alors notre équation ainsi :

(C + V) x D = I

Prenons un premier exemple. Il y quelques années, j'étais intervenu dans une petite usine qui produisait des appareils destinés à concasser des blocs de béton. La personne qui nettoyait les traces laissées sur un tapis de sable par les projections d'acier s'exclama un jour : « mais qu'est-ce que c'est dur ! ». En l'entendant, le responsable méthode fit immédiatement le lien avec son principal objectif : limiter au maximum l'usure des plaques de métal des appareils produits. C'était en effet essentiellement sur ce facteur que les décisions d'achat se prenaient. Pour cela, il devait produire un acier le plus résistant possible. Les projections laissées sur le sol, faites d'un mélange improbable de sable et d'acier incandescent, offrirent à cette entreprise une solution qui dépassa leurs prévisions les plus optimistes puisqu'ils doublèrent la durée d'utilisation de leurs plaques. Cette innovation découverte par hasard leur assura un avantage concurrentiel déterminant sur leur marché. Au départ, nous avons une contrainte mineure au regard des objectifs de l'entreprise. La disponibilité d'esprit du responsable méthode fit jaillir l'idée qui se transforma rapidement en une innovation technique majeure.

De cette histoire, j'ai retenu le fait que la contrainte rencontrée par l'ouvrier contenait en elle-même ce potentiel d'innovation et l'importance déterminante du coup d'œil dans le processus d'innovation.

Ce principe est universel

Prenons un second exemple. Dans son livre, « Les racines des cathédrales » (Payot, 1981) Roland Bechmann décrit sur une centaine de pages pourquoi et comment nous sommes passés du style roman au style gothique. En ce temps-là, les cathédrales symbolisaient l'unité et la croissance des villes médiévales.

Elles devaient pouvoir recevoir l'ensemble des habitants de la ville sous leurs voûtes. La technique romane avait atteint ses limites dans la majorité des villes et il fallait construire plus grand. Mais en France l'argent comme le bois manquaient cruellement. Charrier les pierres sur des chars à bœufs coûtait très cher et l'on se servait du bois autant pour construire que pour se chauffer. C'est en se promenant en Normandie que l'abbé Suger vit une ancienne chapelle dont l'architecture associait six piliers afin de soutenir la voûte. Construction élégante, certes, mais surtout offrant un extraordinaire ratio espace couvert sur volume de pierre nécessaire. Suger vit immédiatement comment il pourrait transposer ce modèle pour l'édification de l'abbaye royale de Saint Denis. C'est ainsi dans le regard d'un homme qu'est né le style gothique qui s'est imposé ensuite sur tout le territoire.

Ici, les contraintes étaient fortes et centrales. Quelles étaient celles qui avaient été à l'origine de cette modeste construction isolée ? Nul ne le sait, mais concernant les cathédrales, l'on peut cependant remarquer que les lourdes pierres nécessaires tout le long des murs pour tenir les voûtes en style roman devinrent inutiles

entre les piliers de la nouvelle architecture. Cela laissa de la place pour y placer les magnifiques vitraux que l'on peut admirer aussi bien à Chartres que dans toutes les cathédrales gothiques. Cette innovation fut, ici également, une conséquence imprévue de contraintes auxquelles était opposée une volonté. Une fois encore, la contrainte se situe ici en amont du processus d'innovation.

L'on peut considérer toute contrainte comme étant l'effet d'une information non encore décryptée, mais également comme une réalité ou une énergie dont l'on n'aurait pas encore compris le mode d'emploi. Innover par les contraintes permet d'associer réalisme et ambition. Pour y parvenir efficacement il faut savoir opérer un décentrage. Dans un monde qui se métamorphose, c'est de disponibilité d'esprit dont nous avons besoin pour être capable de voir ce qui est déjà sous nos yeux.

Dominique Fauconnier



ET SI CRÉATIVITÉ ET CULTURE D'INNOVATION NE SUFFISAIENT PAS POUR INNOVER DANS LA DURÉE ET À GRANDE ÉCHELLE ?



L'innovation s'est imposée ces dernières années comme un enjeu majeur pour le dirigeant. Et des mots d'ordre sont régulièrement lancés à son sujet, parfois radieux ('faire naître l'envie de créer'), parfois anxiogènes (survivre lorsque 'les barbares attaquent'), souvent volontaristes ('oser l'innovation'). Mais il faut constater qu'innover dans la durée et à large échelle n'est jamais facile.

L'innovation se réduit même dans certaines entreprises à des actions de communication ('le 'selfie' avec le fondateur de start-up que l'on héberge') ou à des projets éphémères (suite au dernier séminaire à la mode sur 'comment innover différemment'). Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que le terme 'innovation' puisse parfois créer cynisme ('un impératif de direction générale, parmi d'autres impératifs...') ou frustrations ('après la preuve de concept, rien de bien significatif...')

Alors comment réussir l'innovation ?

La tentation est de rechercher la démarche miracle. Mais si elle existait, cela se saurait ! En fait, l'expérience montre qu'il y a plusieurs facteurs clés de succès dans l'innovation. Essayons de les parcourir ensemble.

« C'est en tombant qu'on apprend à marcher » (ou la culture d'innovation)

Souvent l'entreprise commence à innover quand elle fait face à la disparition de certains de ses marchés traditionnels ou à l'arrivée de nouveaux concurrents agressifs. Le challenge qu'elle rencontre alors régulièrement ? 'Il n'y a pas de culture d'innovation en interne, pas de prise de risques.'

La solution passe par des 'workshops', voire du coaching d'équipe, pour favoriser une 'posture d'innovateur' et le soutien à des initiatives de collaborateurs. L'objectif est de 'transformer' les comportements en interne.

Mais reconnaissons que le changement de croyances et de comportements est souvent long et incertain, avec des phases de résistances et de démotivation. Pour réussir, il faut 'sponsors' et

'avocats au quotidien' de l'innovation, et agir à la fois de façon participative et (pour partie) de façon directive, dans la durée et à grande échelle. Ce qui n'est pas toujours compatible avec les cycles de renouvellement des équipes de direction.

« Le marteau ne connaît que des problèmes de clou » (ou l'idéation)

Toute entreprise qui innove réalise très vite que le passage de l'idée à la réussite commerciale est très incertain. Il faut donc alimenter en amont le 'pipeline' d'innovation, pour espérer réussir en aval. Trouver la bonne idée devient un objectif majeur pour l'entreprise. L'impératif est alors d'être créatif, de 'sortir du cadre'.

La bonne nouvelle est qu'il existe au moins une cinquantaine de méthodes de créativité, donc que le séminaire off site de brainstorming va générer un certain nombre d'idées. La moins bonne nouvelle est que les résultats d'après séminaire sont souvent mitigés.

« Nul n'a jamais joué à lui tout seul une symphonie » (ou les processus transverses d'innovation)

L'entreprise innovante fait face à deux freins classiques. Tout d'abord les silos internes : les unités dans l'entreprise uniquement centrées sur leurs zones de responsabilités et de pouvoir, au détriment des autres unités. Or, pour être déployée, l'innovation doit impliquer de nombreuses fonctions de l'entreprise. Puis le « Non Invented Here » (la décision de maîtriser en interne tous les développements), qui limite les possibilités d'exploration de nouveaux concepts.

La solution est de décroquer l'innovation, par des projets transversaux en interne et par l'appel à l'extérieur, en 'Open Innovation', avec des start-ups et des académiques. Le challenge est qu'un Hackathon (un week-end dédié à l'émergence rapide de solutions à un problème posé à des équipes extérieures à l'entreprise) ou un « Open Lab » (une installation de tests utilisateurs) - pour ne citer que deux méthodes - ne débouchent pas toujours sur un déploiement industriel significatif.

D'autres facteurs, décrits ci-après, sont à prendre en compte pour réussir l'innovation.

*« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas dans quel port se rendre »
(ou la stratégie d'innovation)*

Aujourd'hui, dans certaines entreprises, la direction générale dit vouloir innover et chaque département ou fonction mène des actions d'innovation. Mais ces actions contribuent-elles réellement à la stratégie d'entreprise ? Ainsi ce fabricant de produits grand public pour le nettoyage de la maison, qui lance un projet d'observation des usages, débouchant sur le design de nouveaux instruments de lavage des sols. Le seul hic ? L'offre sera copiable dans les six mois par les fabricants asiatiques auxquels la production est sous-traitée...

En termes stratégiques, où est l'avantage compétitif dans la durée ?

L'expérience prouve que l'alignement stratégique, un challenge classique en management, n'est pas toujours réalisé dans le cas de l'innovation. Or sans mise en cohérence et sans direction claire, les projets innovants ne peuvent pas se déployer de façon significative.

« Le diable est dans les détails » (ou l'adaptation des processus managériaux classiques)

Les processus classiques de management de l'entreprise sont définis et optimisés pour des activités maîtrisées et des marchés relativement prévisibles. Ils deviennent souvent des points bloquants lorsqu'il faut passer de la phase d'exploration du potentiel de l'innovation à la phase de déploiement à grande échelle.

Citons quelques-uns de ces processus et les challenges qu'ils créent pour l'innovation :

• **La planification budgétaire :**

La définition d'objectifs précis et relativement certains (de type ROI) n'est possible que pour des marchés déjà établis. L'investissement dans un portefeuille de projets, sans certitude de réussite par projet, n'est justifiable que pour un Capital Risqueur (se couvrant par la diversification des risques).

Mais quel processus pour le déploiement de l'innovation ? Notons que des processus spécifiques existent (du type Discovery Driven Planning) mais sont encore peu connus et déployés en France

• **Les processus RH :**

Quelle place donner dans une carrière, notamment d'un 'haut potentiel', à un projet d'innovation radicale, à hauts risques d'échec ? Mieux vaut un projet d'innovation incrémentale ! Mais alors où est la culture de la prise de risques ?

• **Le reporting par entité :**

Comment justifier une nouvelle offre, quand elle ne va représenter qu'une fraction des résultats de la BU ?

• **Les processus Achats**

Quels processus pour gérer des start-ups, avec l'incertitude des volumes initiaux et l'enjeu du partage des futurs profits ?

L'innovation se heurte bien à des barrières moins visibles que la friolité des acteurs ou le manque d'idées, mais tout aussi influentes, et qu'il faut savoir lever.

Les facteurs clés de succès pour innover

En conclusion, chaque entreprise fait face à des challenges d'innovation spécifiques.

Le dirigeant et son équipe doivent donc prendre le recul nécessaire pour repérer où en est leur entreprise, pour repenser leur action et pour se focaliser sur les facteurs clés de succès encore imparfaitement mis en place.

Philippe Ginier-Gillet



PME, INNOVER VOUS AIDE À GRANDIR !



« Mon secteur est traditionnel, je n'ai pas besoin d'innover »

« Je n'ai aucune marge de manœuvre pour changer mon business model »

« Ce serait bien d'innover pour assurer la pérennité de mon entreprise, mais comment faire ? »

Le dirigeant de PME, particulièrement s'il n'est pas dans un secteur où la technique évolue à un rythme rapide, s'interroge souvent sur la pertinence d'une démarche proactive d'innovation.

Innover, un impératif pour les PME

Le monde change de manière importante, imprévisible et rapide. Le dirigeant de PME a le devoir d'agir :

- Saisir de nouvelles opportunités et se positionner sur des marchés en croissance ▶ grandir !
- Lutter contre l'érosion des marges ou la perte de clientèle résultant de la commoditisation de son offre ▶ se différencier !
- Développer l'attractivité auprès des diverses parties prenantes : clients ou prospects, investisseurs actuels ou potentiels, talents (▶ valoriser sa « marque employeur » !)

La PME s'adapte et innove souvent sans le savoir ! L'OCDE définit en effet une innovation comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures et précise que le critère minimum permettant de reconnaître une innovation est le fait d'être nouveau pour la firme.

L'innovation ne concerne donc pas que la technique !

Dans le langage managérial actuel, innover, c'est changer ! On innove aussi en changeant de méthodes de travail ou en proposant de nouveaux business models : la technologie n'est qu'un des leviers à intégrer dans une démarche structurée d'innovation visant à adapter la PME à son nouvel environnement.

Quelques spécificités des PME

- Le patron de PME est au centre de toutes les décisions majeures : rien ne se décide sans qu'il ne donne son accord (plus ou moins explicitement) ; il incarne la culture d'une entreprise qu'il (ou qu'un de ses parents) a souvent créée.
- Les ressources sont limitées et ne permettent pas d'engager des moyens importants sur des projets ayant un retour sur investissement incertain ou élargi dans le temps.
- Les collaborateurs sont multi tâches, avec un spectre de responsabilité plus large que dans de grandes entreprises mais avec, souvent, une moindre technicité. Les processus et procédures sont moins formalisés.
- La PME est structurellement plus agile qu'un grand groupe : la communication informelle et la diffusion d'information sont favorisées par un effectif réduit et peu de sites.
- Dans la chaîne de valeur qui mène au client final, la PME occupe une position souvent fragile ▶ elle doit analyser son écosystème et bien y choisir sa place.

Quelle culture d'entreprise privilégier ?

La capacité d'innovation repose sur la façon dont le capital humain de la PME est utilisé ; cela comporte une dimension tant culturelle qu'organisationnelle.

Stimuler la créativité

Une des premières sources d'innovation est la sérendipité, c'est-à-dire la découverte d'une idée innovante de façon inattendue, à la suite d'un concours de circonstances fortuit et dans le cadre d'une autre recherche.

- Stimuler les rencontres et échanges entre personnes et idées.
- Favoriser une culture d'exploration, ainsi que des modes de communication en réseau.

Passer à l'action

Pour donner corps à une idée innovante, les équipes doivent s'en emparer et changer d'habitudes. Cela pose deux enjeux :

- Encourager les initiatives et favoriser l'autonomisation des collaborateurs, au plus proche du terrain, ainsi que la prise de risque et la bienveillance envers l'échec.
- Identifier les collaborateurs de la PME qui « pensent différemment » et sont capables de sortir de leur zone de confort pour porter des projets et bouleverser l'ordre établi.

Le dirigeant de la PME en première ligne

C'est bien souvent lui l'« innovateur en chef », celui qui impulse le rythme... Mais il n'en a pas toujours l'envie, ni la compétence ou la disponibilité. Il doit alors s'entourer de personnes ayant le profil requis - qui sera affiné selon le type d'innovation visée : incrémentale ou de rupture, pour la PME ou pour le marché, etc.

Enfin, il ne doit pas considérer comme acquis que ses équipes ont envie de changer ! S'il veut que sa PME innove, il doit prendre conscience qu'il lui faut transformer (la culture de) sa PME... et pour cela appliquer les bonnes pratiques de conduite d'un projet de transformation des organisations.

Comment innover à moindre risque ?

Les innovations frugales, à faible teneur technologique sont bien adaptées aux PME.

A priori, explorer trois pistes :

- Favoriser une approche par la « valeur pour le client » : la servicisation de l'économie se généralisant, être proche de ses clients (et des clients de ses clients, ainsi que des utilisateurs) permet d'imaginer des propositions de valeur originale, qui seront mises sur le marché avec un risque mesuré. Innover par les services, un chemin gagnant, à la dimension des ressources de la PME !
- Penser digital : les mutations techniques actuelles se traduisent par la numérisation de (presque) tous les processus dans (presque) tous les secteurs d'activité ; elles sont sources d'innovation pour la PME, car ses clients étudieront avec un préjugé favorable une proposition accélérant leur propre transformation numérique (nouveaux processus, usages, services...).
- Faire des itérations rapides, en boucles courtes : la célèbre formule des start-ups « échouez vite et pas cher ; échouez souvent ; échouez d'une manière qui ne vous tue pas » s'applique à la PME innovante. La rapidité avec laquelle les cycles itératifs de test and learn sont mis en œuvre est cruciale, car on accumule d'autant plus de savoir qu'on teste vite ses idées et qu'on les rejette.

Pierre-Yves Le Daëron



INNOVATIONS EN SANTÉ



Nouveaux traitements contre le cancer, robots chirurgicaux, développement de la génétique, intelligence artificielle, médecine personnalisée, révolution numérique et découvertes médicales bouleversent la vie des patients et sont autant d'exemples d'innovations clés dans le secteur de la santé.

Les enjeux évoluent avec une population vieillissante vivant avec des maladies chroniques, qui nécessitent des soins dans la durée. Les innovations permettent de relever les défis liés à ces enjeux.

Le médicament devient de plus en plus innovant depuis l'invention sur la paillasse du chercheur, jusqu'à la mise à disposition pour le patient, en passant par les étapes du financement, de la production et des autorisations réglementaires. L'essor de la thérapie génique permet d'espérer traiter des maladies rares en apportant de façon ciblée le gène défectueux dans le cadre de maladies qui ne touchent que quelques milliers de patients et qui ne bénéficiaient pas de traitement jusqu'à présent. Le cancer du sein a un statut de maladie chronique depuis quelques années, ce qui laisse espérer une prise en charge personnalisée et une guérison d'une majorité des patientes diagnostiquées.

Les dispositifs médicaux (instruments, appareils, équipements ou logiciels destinés à être utilisés chez l'homme à des fins médicales) et la santé numérique (e-santé, télémédecine, données de santé) sont à la pointe des nouvelles technologies. Les bases de données (Big Data) sont des besoins en explosion dans le secteur de la santé. L'essor de l'e-santé (l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC) à l'ensemble des activités en rapport avec la santé) et/ou « la fourniture de soins à distance) permet d'apporter des réponses innovantes et efficaces à une partie de ces problématiques en améliorant la prise en charge des patients, le parcours de soins dans sa globalité, en facilitant la pratique des professionnels de santé, ou en réduisant les coûts de santé. La prise en charge du diabète a été grandement améliorée par le développement d'outils connectés qui relient patients, médecins, hôpitaux au quotidien. Le patient bénéficie de conseils, de

traitements en direct, en fonction des mesures de leurs constantes biologiques (taux d'insuline, notamment). Les outils de mesure du taux d'insuline sanguin sont plus précis par des patches de mesure en continu remplaçant les systèmes de mesure ponctuelle. Le patient gagne aussi en autonomie et en qualité de vie. Un autre secteur en pleine révolution est celui de la chirurgie micro-invasive qui grâce au développement de robots chirurgicaux permet des interventions pilotées à distance (depuis d'autres continents) avec une grande précision.

Grâce aux innovations médicales et à la recherche en santé, de nombreuses maladies ont été éradiquées et nous sommes désormais capables de guérir ou de rendre chroniques des maladies autrefois mortelles. Ainsi, en 20 ans, la survie au cancer est passée de 80 à 87 % (en France). De même, alors que l'espérance de vie des patients atteints de mucoviscidose ne dépassait pas l'âge de cinq ans dans les années 60, elle dépasse désormais les 40 ans.

Les innovations sont portées par une multitude d'entreprises et de chercheurs dans le secteur public et privé. D'un point de vue écosystème, la France peut compter sur des industries de santé historiquement puissantes, notamment grâce à sa filière pharmaceutique qui représente encore aujourd'hui le 2ème marché européen et des clusters d'innovation très innovants comme à Lyon par exemple. La France dispose d'une filière économique et industrielle très développée en matière de médicaments. En effet, en 2015, elle représentait 53,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont 48 % à l'exportation, générant un excédent commercial de 7,7 milliards d'euros (+ 29 % par rapport à 2014), et employait près de 100 000 collaborateurs fin 2015. Ces chiffres témoignent du poids majeur de l'industrie du médicament dans notre économie, et de son dynamisme. La France comptait 457 entreprises de biotechnologies en santé en 2013.

De nouvelles façons de travailler dynamisent le secteur de l'innovation en santé. Les entreprises cherchent à développer des collaborations avec des porteurs de projets innovants. L'innovation ouverte ou Open Innovation en anglais, parfois aussi innovation distribuée, désigne dans les domaines de la recherche et du développement des modes d'innovation fondés sur le partage, la

collaboration. L'approche est un moyen de partager (partenariat) le risque et l'investissement vers l'extérieur d'une organisation. La recherche collaborative précompétitive (les entreprises peuvent utiliser les résultats de façon différente en fonction de leurs propres expertises) est un autre exemple de partenariats qui permet l'émergence d'innovations transverses bénéficiant aux entreprises de santé. La caractérisation des maladies telles que le diabète ou le cancer évolue avec une stratification plus précise de sous populations qui peuvent bénéficier de traitements personnalisés et ciblés. Ces résultats ont été permis par la mise en commun des connaissances et moyens et expertises de grands groupes pharmaceutiques et centres académiques travaillant ensemble dans le cadre de consortiums précompétitifs sans objectifs commerciaux à court terme.

En conclusion, l'innovation en santé pourra apporter des nouvelles solutions pour mieux soigner, améliorer la prévention et la qualité de vie des patients. Elle révolutionne leur prise en charge et leur apporte une plus grande autonomie.

Carole Neves



TRANSFORMATION ET INNOVATION, UNE INVITATION CROISÉE



Transformation et innovation, deux convives éloignés

L'innovation est devenue un enjeu majeur pour les entreprises : des CIO, des Labs, des écosystèmes d'open innovation, du design thinking, du C-K... Ouvertes et collaboratives, ces structures ou démarches d'innovation vivent cependant comme des appendices ajoutés à l'organisation.

D'une part, ces initiatives d'innovation peinent à pénétrer les autres structures de l'entreprise et leurs responsables se plaignent de difficultés à y créer un effet d'échelle (scalability). D'autre part, les démarches de transformation de l'entreprise ne sont pas vues comme des actes d'innovation et mobilisent peu ces structures nouvelles, leur préférant l'importation de nouveautés managériales (entreprise libérée, méthodes agiles, corporate hacking...).

Or, l'entreprise se transforme en permanence et ces transformations peuvent être autant d'espaces d'innovation. L'innovation peut, elle aussi, être source de transformation.

Le « codesign de transformation », vers une invitation croisée.

Le « codesign de transformation » permet cette rencontre entre innovation et transformation de l'entreprise et agit sur 3 facteurs clés de réussite :

1. Permettre à chacun de se sentir acteur de l'innovation,
2. Renforcer la confiance entre les acteurs, pour libérer les énergies et favoriser l'engagement,
3. Tisser des toiles d'innovation, pour bénéficier des compétences et de la créativité de chacun.

Notre travail et nos interventions s'inspirent du travail de nombreux chercheurs - E.Sanders, P.Stappers, M.Steen, N.Koning, L.E. Dubois, P. Le Masson, P.Cohendet¹... - qui s'intéressent au codesign comme forme d'organisation de l'innovation.

Le « codesign de transformation » permet une collaboration créative entre des parties prenantes pas toujours initiées à l'innovation ni habituées à travailler ensemble. Il tire parti du potentiel innovateur de participants de tous horizons et leur permet de communiquer, de coopérer et de créer des solutions innovantes. Il est non seulement un moyen de redessiner de nouvelles structures, mais aussi d'organiser des processus de changement et de promouvoir créativité et innovation.

¹ Etant donnée la taille de l'article nous ne pourrions les citer précisément. Pour faciliter la compréhension nous parlerons de « codesign de transformation ».

² Ecosystèmes de recherche et d'innovation impliquant communautés, laboratoires de recherche, experts, régulateurs, entreprises, investisseurs... Par leur ouverture et leur multidisciplinarité, ils permettent l'émergence de solutions innovantes.

³ Les Fablab pour accéder au faire (ou « make ») qui peut aussi être un acte créatif rendant plus tangibles les visions de chacun et faisant évoluer le sens. Les méthodes et outils du « make » permettent à des designers et non designers de représenter ou de tester de futurs objets ou expériences, des opportunités, des préoccupations.

Quelques exemples : utiliser l'internet des objets pour une meilleure expérience employé dans l'usine, en impliquant employés, managers, experts techno, fournisseurs, étudiants ; imaginer une stratégie commune à différentes actions lancées dans l'entreprise, en impliquant des responsables, des employés, des chercheurs, des clients ; imaginer un espace de travail à « ambiance positive » en réunissant employés, managers, designers, artistes.

Le codesign de transformation : des clés de fonctionnement.

L'action devra tout d'abord renforcer les liens entre participants, puis les mobiliser pour des sujets d'innovation à plus forts enjeux. En étant impliqués, les participants continueront de rêver et de construire ensemble.

Le codesign sert également à déjouer les crises : pour ce faire, il ne se focalise pas sur la crise et le changement lui-même, mais plutôt sur les besoins et enjeux du collectif. C'est par l'implication dans le codesign que le changement va s'opérer et le nouveau collectif se former. En effet, l'expérience montre que, même quand des tensions troublent l'action, les parties prenantes continuent à codesigner et à avancer pour atteindre des objectifs de design.

En conclusion, le codesign de transformation un nouvel outil managérial.

Avec l'innovation ouverte, les entreprises ont créé et/ou co-pèrent avec des structures et des lieux d'innovation, des Living Labs³, Innovation Studio, FabLabs³... qui restent néanmoins des appendices dans l'organisation.

Grâce au codesign de transformation une plus grande interaction de ces initiatives d'innovation avec l'organisation et une plus grande création de valeur collective sont possibles.

Ainsi, aux portes de l'entreprise, la transformation par l'innovation permet de :

- Créer des collectifs d'innovation et bénéficier des forces et expertises de chacun ;
- Faire évoluer les mindset et renforcer la confiance ;
- Se transformer efficacement et durablement par sa propre énergie créative.

Ana Semedo
in



En savoir plus sur l'adhésion ?
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?
Participer à nos événements ?

CONSULTEZ NOTRE SITE 

info@xmp-consult.org



xmp
consult

Association loi 1901 ayant son siège au
5 Rue Descartes 75005 PARIS