



LIVRE BLANC

issu du groupe de travail

**« L'architecture des systèmes
d'innovation des Entreprises »**

Piloté par CESAMES et ViaNoveo

Abstract

Dans un monde où tout s'accélère, l'entreprise avec seulement des marchés établis n'a pas d'avenir !

Dans ce contexte, par nature complexe et incertain, comment assurer la pérennité de l'entreprise ?

Une réponse pourrait être d'aborder la problématique du management de l'innovation sous l'angle de la Systémique, c'est-à-dire réussir à créer un système de production de l'innovation : clé de la transformation et de la croissance.

La représentation de l'innovation par une approche systémique permet de poser les fondements de la problématique de l'innovation au sein d'une entreprise (l'analyse présentée dans le Livre Blanc porte plus particulièrement sur les organisations de type grand groupe, dont l'activité est d'ores et déjà installée sur un ou des marchés) en s'attachant à répondre à trois questions simples :

- **Pourquoi ?** Quelles sont les missions d'un système d'innovation ? A quoi sert-il ?
- **Quoi ?** Que fait le système d'innovation ? Quel fonctionnement lui permet de réussir ses missions ?
- **Comment ?** Comment est constitué le système d'innovation ? Quels organes sont mis en œuvre pour fonctionner ?

Si nous devons résumer en quelques termes les pistes de réflexion développées dans ce Livre Blanc, nous dirions qu'en premier lieu l'enjeu pour une organisation est de changer de culture en passant de l'adaptation à un environnement à une volonté de le transformer tout en étant portée par la vision que la transformation lui sera bénéfique. Pour cela, l'action et la confrontation à la réalité précèdent la planification stratégique. L'enjeu de notre analyse est donc de proposer une architecture d'un système d'innovation facilitant le cheminement de co-conception de l'innovation avec l'environnement.

Pour ce faire, deux analyses sont menées à travers ce document :

- Une analyse du système d'innovation qui porte comme missions de :
 - Changer de posture : sortir du cadre existant et regarder autrement son environnement,

- Faire évoluer son ADN : aller au delà d'améliorations de l'existant de manière incrémentale et ouvrir le champ de nouveaux possibles par des itérations itérative avec l'environnement.
- Une analyse des facteurs clés de mise en œuvre d'un système d'innovation dont la mission principale est de faire accepter à l'entreprise l'incertitude, le risque et le temps de l'innovation afin de développer et de pérenniser ce système de plus en plus indispensable à sa survie.

Conformément à la démarche portée par l'architecture de systèmes, le système d'innovation se décompose en fonctions et en organes permettant de réaliser ses missions tel que décrit sur le schéma ci-dessous.



Le changement de posture doit partir de l'environnement extérieur pour modifier, faire évoluer et changer l'offre plutôt que l'inverse et ce, au travers d'organisations transversales, favorisant la créativité et l'innovation participative. En effet, l'idée provient la plupart du temps de la constatation qu'un usage est mal satisfait ; l'objectif est donc ici de se mettre en capacité de regarder l'environnement et d'y déceler les besoins pouvant être satisfaits différemment.

L'évolution de l'ADN à partir des actifs de l'entreprise doit permettre d'identifier, de sélectionner et de lancer des projets qui assureront la pérennité d'une activité économique dans un environnement,

extrêmement changeant, qui transformera l'idée en innovation. Cette action doit être ancrée dans la réalité, i.e. doit être itérative, validée par l'environnement / le marché et doit accepter les échecs. Elle s'appuiera sur des équipes partageant un état d'esprit de pionniers, issues de différentes disciplines et complémentaires tant en termes de personnalité, de fonctionnement cognitif que de compétences. Les profils d'inventeurs - comme leur nom l'indique - centrés sur l'invention, doivent être complétés par des profils d'innovateurs, eux-mêmes centrés sur les usages et le marché. Cette équipe, autonome, sera en mesure de faire des choix sans être trop influencée par des enjeux institutionnels ou politiques.

La dernière mission du système d'innovation est d'installer et de pérenniser la culture d'innovation au sein de l'entreprise. Pour cela, l'organisation doit être en capacité de « redéfinir sa stratégie de création de valeur » comme l'explique Romain Beaume, Directeur de la chaire innovation de l'école Polytechnique. L'innovation est teintée d'incertitude et de risque qu'il faut savoir accepter. De même, le fait qu'une idée devienne une innovation pour le marché peut prendre du temps. Les principaux facteurs clés de pérennisation de cette culture seront alors :

- de remonter à la gouvernance d'entreprise pour favoriser la transparence et la promotion des actions d'innovation,
- et d'associer les parties prenantes au travers d'organisation collaborative, en écosystème, favorisant l'autonomie d'action et de pensée, l'ouverture et l'agilité.

Enfin, ce système d'innovation n'existera que si celui qui porte la vision de l'organisation ose le changement. L'enjeu n'est pas de tout transformer de manière radicale mais de laisser de la place aux femmes et aux hommes qui ont la volonté et la capacité de déclencher des changements positifs au sein de l'organisation. Il est absolument nécessaire que puissent cohabiter, coopérer et surtout se comprendre au sein d'une même organisation des planificateurs, garants de l'adaptation et de la continuité et des transformateurs, garants de l'innovation.

Sommaire

Introduction	5
1. Les concepts utilisés.....	8
a. Innovation	8
b. Processus et cheminement	8
2. Les missions : Assouplir l'organisation pour laisser place au chemin d'innovation.....	9
a. Changer de posture	12
b. Faire évoluer son ADN	13
c. Pallier les conséquences d'un monde imprévu et parfois même imprévisible.....	13
d. Faire du temps son allié.....	14
3. Le cheminement de l'innovation	15
a. Les fondamentaux du cheminement.....	15
b. Les étapes du cheminement.....	19
4. Les facteurs clés pour installer durablement l'innovation	28
5. Les hommes qui innovent, leurs moyens et leurs outils	33
a. Les hommes et leurs rôles.....	33
b. L'organisation du système d'innovation.....	39
c. La gouvernance	42
d. Les méthodes et outils	45
e. Le financement du projet pour un accès au marché plus rapide.....	50
f. La promotion des actions d'innovation	52
Conclusion	53
Annexe 1 - Bibliographie.....	55
Annexe 2 – Les Pyramides, synthèse de l'analyse	56
Annexe 3 – Fonctionnement, participants et intervenants du groupe de travail	58
Annexe 4 – Présentation de CESAMES et de ViaNoveo	60

Introduction : l'apport d'une approche systémique dans le processus d'innovation

L'innovation est aujourd'hui un mot qui figure dans tous les esprits et qui est proclamé haut et fort dans les discours de nombreuses entreprises et de leurs dirigeants. Mais paradoxalement, s'il y a bien un terme « facile à prononcer et à annoncer » mais « pas facile à mettre en œuvre », c'est bien celui-ci.

La complexité de l'innovation réside dans sa racine même : « innovation » qui vient de « nouveauté », du latin *novellus* qui lui-même signifie « récent, qui vient d'apparaître ».

Ainsi, comment envisager un avenir sur la base de perspectives, de conséquences quasiment inconnues puisqu'aucun enseignement du passé ne nous permet de prévoir ce qui n'a jamais été ?

A l'échelle d'un individu, cela est tout à fait possible. Pour qui n'est-ce pas d'ailleurs le quotidien que de réagir en temps réel aux imprévus ? Mais à l'échelle d'une organisation sociale et économique telle qu'une entreprise, qui plus est un grand groupe composé de plusieurs milliers de collaborateurs, comment est-il possible d'accepter « la nouveauté », sans risquer de mettre en danger l'existant ?

Fort de ce constat et misant sur la capacité des grands groupes à innover, ce Livre Blanc, fruit du groupe de travail « Architecture des systèmes d'innovation des entreprises » mené entre septembre 2012 et juillet 2013, propose de **montrer en quoi la démarche portée par l'Architecture de Systèmes - telle que décrite par l'Association CESAMES - appliquée au système d'innovation, permet à l'innovateur d'agir malgré l'absence d'enseignements à tirer du passé.**

L'Architecture des Systèmes est une discipline générique – résultant de la convergence de différentes traditions architecturales existantes – qui permet de construire des solutions en appréhendant la complexité technique et humaine induite par l'intégration de composants interconnectés de plus en plus nombreux.

Conformément à la démarche portée par l'Architecture de Systèmes, l'objectif de ce Livre Blanc est de proposer un modèle générique d'Architecture d'un système d'innovation pour lequel nous aurons identifié les variables clés et les interactions entre

elles. Fort de ces éléments structurants, le décideur, au sein de processus d'innovation interne et externe, pourra appuyer des décisions objectives et plus aisément partageables.

Les visions architecturales permettent de concevoir un système en se posant trois questions :



Une représentation de l'innovation par une approche systémique permettra de poser les fondements de la problématique de l'innovation au sein d'une entreprise à travers deux axes : le système d'innovation lui-même, ses missions, ses activités, ses organes et les facteurs clés de mise en œuvre d'un tel système dans une entreprise.



Notre analyse portera plus particulièrement sur les organisations de type grand groupe, dont l'activité est d'ores et déjà installée sur un ou des marchés.

L'enjeu de cette analyse est bien de participer à l'adoption dans les grands groupes d'une culture de l'innovation. Les temps sont propices à cette évolution. En effet, même si la faiblesse d'une organisation est qu'elle est très/trop fortement productive, cloisonnée, structurée et « silotée » avec des objectifs propres, à l'inverse, il faut miser sur la masse des salariés, l'intelligence et la créativité collective source d'un potentiel créatif et d'une grande force de déploiement de cette créativité, pour rendre cette capacité d'innovation beaucoup plus intense et efficace que ce qu'elle est aujourd'hui.

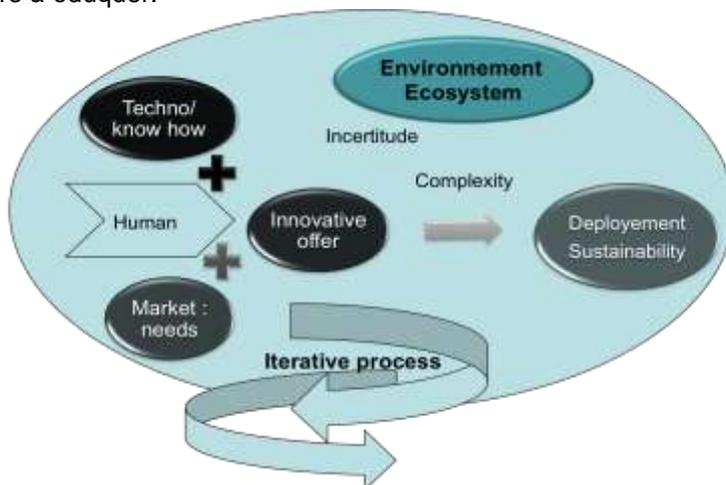
Scott D. Anthony, dans son article « The new corporate garage » constate auprès d'un certain nombre de grands groupes à quel point, grâce à une réorganisation interne, plus souple, simple, réactive et ouverte, « [...] ils utilisent à bon escient la puissance de l'infrastructure, la notoriété de la marque, la force commerciale pour développer des solutions innovantes que peu d'autres organisations, notamment des start ups, seraient capable d'assumer, tel Unilever et son produit Pureit, un système de purification d'eau portable pour les foyers dans les pays en voie de développement ou encore le service Smarter Cities d'IBM qui combine des services à des nouvelles technologies pour aider des mégalofoles à gérer la complexité des systèmes de transport, d'eau et d'électricité... ».

1. Les concepts utilisés

a. Innovation

Partons de la définition de l'innovation comme une action et un processus d'intégration d'une nouveauté dans un environnement social et économique qui :

- répondra à un besoin, exprimé ou latent...
- ... avec des savoir-faire technologiques ou de service, source de leviers de performance, permettant ainsi de satisfaire ces besoins...
- ... par le biais d'un positionnement à terme rentable auprès de segments de marché, prédisposés à recevoir l'offre et apportant le support nécessaire pour déployer le concept alors que le marché reste encore à éduquer.



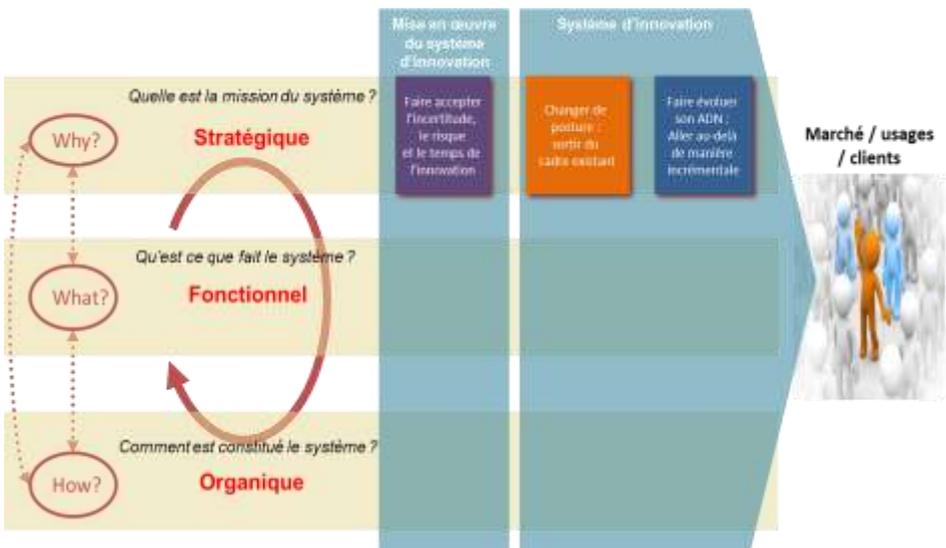
b. Processus et cheminement

Les organisations, de type grand groupe, présentent en général l'innovation sous le vocable de « processus d'innovation ». Ce terme devrait être qualifié d'injonction paradoxale. En effet qui parle de « processus », exprime, selon le dictionnaire de la langue française : « un ensemble d'actions ayant un but précis » ou encore « une suite d'opérations ou d'événements ». Cela suppose que toute action engagée dans un processus, se trouve être prédéfinie par un objectif précis à atteindre. De plus, au sein même de ce processus, la succession des étapes qui permettent d'aboutir à cet objectif doit également l'être.

Nous préférons à ce terme de « processus », le terme de « cheminement », décrivant un chemin jalonné de pierres angulaires qui sont autant de repères dans l'incertitude sans pour autant prédire ce qu'il peut advenir.

Innover implique de transformer son environnement et non de s'y adapter. Pour cela, l'action et la confrontation à la réalité précèdent la planification stratégique. C'est bien ce cheminement de co-conception avec l'environnement que nous proposons au travers d'une lecture à travers une approche systémique.

2. Les missions : Assouplir l'organisation pour laisser place au chemin d'innovation



Un système, pour fonctionner, doit intégrer les contraintes fondamentales liées à sa nature propre, en l'occurrence, en ce qui nous concerne, à son caractère centré sur l'innovation. Ainsi, le système propre à l'innovation intègre inévitablement deux contraintes fondamentales et sous-jacentes à toute activité: **l'incertitude et la dépendance aux individus et à l'écosystème.**

Ces deux contraintes sont acceptables à condition de changer de paradigme et d'intégrer une posture et des méthodes adaptées. Nous proposons, dans ce document, des pierres angulaires fondamentales à intégrer dans l'entreprise, i.e. des **recommandations de mise en œuvre d'un système d'innovation**, qui permettront de mieux accueillir et apprivoiser ces contraintes et ainsi de **rendre l'action du système d'innovation plus opérationnelle et plus performante pour lui permettre d'atteindre son marché**.

Lorsque par définition, aucun rétroviseur ne peut permettre d'anticiper, de prévoir ce qui arrivera dans le futur alors que jamais rien ni personne n'a eu dans les mains, la nouveauté, toute planification est illusoire ou en tous cas de l'ordre de la devinette.

Comment peut-on appliquer, dans ces conditions, des méthodes créées et développées dans un objectif de reconstruction d'un passé connu, tel que la plupart de nos méthodes de gestion de projet et de management, l'ont été dans les années 50 alors que les enjeux du monde étaient à la reconstruction ?

Un objectif ne peut être défini que parce qu'il est connu a priori. Ainsi défini, il est aisé d'identifier par l'expérience et par l'histoire, les moyens qui permettront de l'atteindre. Un chemin critique sera suivi et surveillé tout au long du parcours afin d'assurer l'obtention du résultat prévu.

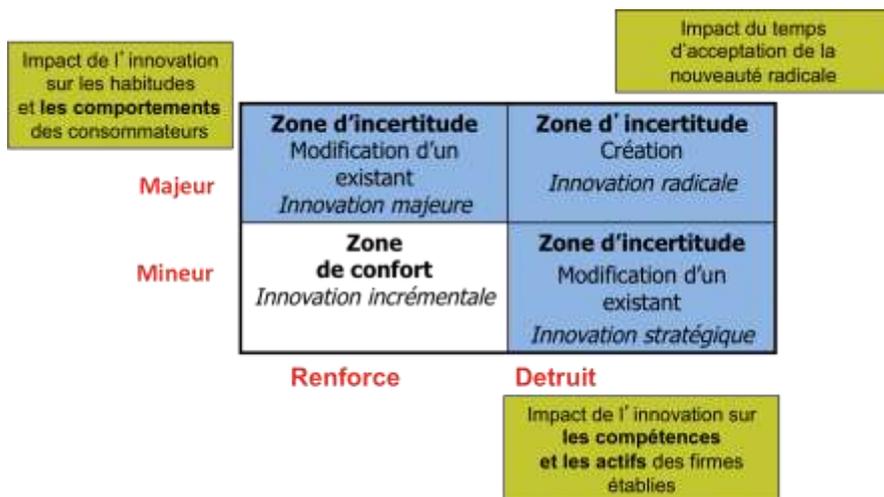
Comme l'exprime avec audace et expérience, les auteurs de Rework, fondateurs de la société 37signals, « *Planifier c'est deviner* »¹ : les méthodes de planification classiques ne sont pas adaptées, sachons en appliquer d'autres.

Dans un contexte d'innovation, la gestion de l'innovation par une approche par objectif peut rassurer et éviter à l'innovateur de contrecarrer l'incertitude alors qu'au contraire, il est nécessaire de l'apprivoiser car c'est par elle que l'innovation est possible.

Les grands discours sont inutiles pour prendre conscience que le respect d'un chemin critique sera impossible dans l'innovation. Cela, tout simplement parce que l'objectif ne peut pas être défini à priori, du fait des profonds changements et de l'impact irréversible de l'arrivée de l'innovation sur des comportements, des compétences, des usages, des

¹ Rework, J. Fried & D. Heinemier Hansson – Crown Business 2010

processus ou des solutions déjà en place. Ces changements ne pourront être identifiés qu'en situation réelle.



La seule méthode efficace sera donc celle qui sera conduite avant tout par un souci de chaque instant de s'ancrer dans la réalité, d'avoir confiance en la véracité des enseignements découverts et d'intégrer pas à pas les leçons qui s'imposent sans qu'elles n'aient été auparavant programmées.

Approche opportuniste et inconsciente s'écrieront certains ! Pourtant, de plus en plus de méthodes de management prônent cette posture, qu'il s'agisse des postures agiles (boucles rétroactives courtes), effectuales² (approche par les moyens et non par les objectifs) ou lean³ (confrontation en temps réel à la réalité des usages et du marché). Il est à noter que ces postures proviennent pour les deux dernières du monde de l'entrepreneuriat, plus souple et plus ouvert à « la page blanche » que les grandes entreprises dont la culture, l'organisation et les savoir-faire procèdent d'un effort de spécialisation, de sérialisation et d'optimisation de tâches prédéfinies. La bonne nouvelle réside cependant dans le fait que ces postures sont enfin à la portée des grands groupes puisqu'elles sont mieux conceptualisées et mieux décrites - tant en termes théoriques

² Effectuation : element of entrepreneurial expertise, Saras D. Sarasvathy – Edward Edgar Publishing 2009

³ The Lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses – Crown Business 2011

qu'empiriques - et par conséquent plus aisément intégrables et applicables.

La capacité d'une entreprise à anticiper et s'adapter rapidement au besoin de changement dans son environnement business est une force qui pérennise celle-ci sur le moyen et le long terme. L'agilité va consister à être flexible et adaptable au regard de son environnement et ses cycles économiques sur le moyen et long terme. Ceci ne demande pas uniquement des capacités d'adaptation aux changements dans la structure et le comportement dans l'entreprise à un instant donné ; il faut également pérenniser ce savoir-faire d'innovation sans alourdir les structures.

a. Changer de posture : Partir de l'environnement extérieur pour modifier, faire évoluer et changer l'offre plutôt que l'inverse

Ouvrir le champ des possibles : comprendre, accepter qu'un monde existe sans nous. La posture fondamentale de tout innovateur est avant tout une posture d'humilité mue par une vision et des convictions profondes. En effet, l'innovateur est convaincu qu'il détient des clés pour « changer le monde » grâce à son idée. Mais **ce changement ne pourra en aucun cas se faire sans l'acceptation de l'idée, de la nouveauté par ce « monde ».**

La nouveauté, même la plus en rupture, arrivera toujours dans un monde existant dans lequel des usages sont en place, des attentes et des échanges entre acteurs et des solutions existent déjà. A titre d'exemple, le réseau internet a pris place dans un monde dans lequel de nombreux outils de communication existaient et répondaient déjà à un grand nombre de besoins.

En résumé, l'innovateur lance un pavé dans une mare et plutôt que de considérer que son pavé sera accepté en l'état - posture à l'origine de la plupart des échecs - il doit avant tout accepter que les habitants de la mare vivaient sans lui jusqu'à présent et doivent, de ce fait, faire un effort pour accepter son intrusion, y voir sa valeur et le modifier pour enfin se l'approprier.

→ L'une des missions d'une structure innovante est de faire prendre conscience aux acteurs de l'innovation concernés que l'idée ne précède pas l'usage mais qu'au contraire, **l'idée provient la plupart du temps**

de la constatation qu'un usage est mal satisfait, qu'un problème doit être résolu.

b. Faire évoluer son ADN : Comprendre, accepter que d'autres solutions et d'autres offres sont envisageables à partir de ses propres actifs. Il est possible d'aller au delà d'améliorations de l'existant de manière incrémentale.

Lorsque l'on souhaite innover, surtout lorsqu'il s'agit d'un objectif défini par l'organisation, il est rare que l'action ne parte de rien. Elle peut partir des usages, comme nous l'avons préconisé précédemment ou elle peut partir de solutions existantes. Quoi qu'il en soit, **l'enjeu est ici de « faire différemment ».**

Dans cet objectif, l'innovateur doit pouvoir bénéficier d'un état d'esprit favorisant le test, l'essai, la remise en cause sans crainte de l'échec et sans contrainte d'objectif prédéfini, si ce n'est celui d'un « go/no go » final. Comme le disait Edison, *« Je n'ai pas échoué 1000 fois, j'ai découvert avec succès, 1000 façons différentes de faire des ampoules. »*

→ **L'une des missions d'une structure innovante est de favoriser la confrontation entre l'ADN d'une organisation et les usages potentiels, le plus en amont possible de la définition et du lancement de solutions innovantes.**

c. Pallier les conséquences d'un monde imprévu et parfois même imprévisible : Comprendre, accepter que d'autres procédés puissent venir d'un monde totalement différent, voire inconnu, de celui de l'innovateur.

Trouver des solutions dans son propre environnement conduit souvent à tourner en rond, à identifier des solutions déjà éprouvées qui au final, s'avéreront de faibles innovations.

Le croisement des points de vue et des savoir-faire est ici essentiel. Des compétences spécifiques à un domaine peuvent s'avérer extrêmement efficaces dans un tout autre domaine. C'est en posant ses clés de voiture à côté d'une télécommande de télévision, qu'un ingénieur a eu l'idée de la télécommande d'ouverture des voitures intégrée aux clés ! C'est en se promenant dans le salon du Bourget, qu'un décorateur a demandé à l'une des PME fournisseur d'Airbus de réaliser des tentures

de fils d'acier (cuivre, laiton ...), très esthétiques et appréciées de ses clients dont il décore les maisons. Un nouveau marché pour la PME s'est alors ouvert.

→ L'une des missions d'une structure innovante est d'**accepter l'incertitude comme élément fondamental**, voire même indissociable et nécessaire au processus d'innovation.

d. Faire du temps son allié : Accepter le temps que prend une idée afin de devenir une innovation pour le marché

Le temps d'acceptation effective de l'innovation sur le marché est la donnée la plus complexe à maîtriser et à intégrer. Il correspond au temps avec lequel l'idée deviendra innovation, c'est à dire sera intégrée dans le jeu d'interactions sociales, techniques et économiques.

Trois **facteurs principaux permettent d'appréhender et d'anticiper quelque peu l'impact du temps** sur le projet:

- le temps et le **niveau d'acquisition de l'expérience d'usage et des bénéfices** par ceux qui en perçoivent la valeur,
- la **capacité d'interaction et de création de valeur** par les acteurs économiques du marché concernés,
- la **capacité de la technologie à effectivement apporter la valeur** ajoutée attendue tant en termes d'usage que de business.

Plus le changement induit par la nouveauté sera grand, plus son acceptation sera longue. Une bonne compréhension et une analyse en temps réel de la conséquence de l'entrée de la nouveauté sur le marché, permettront au porteur de projet d'adapter sa stratégie, ses ressources et le plan d'action associé.

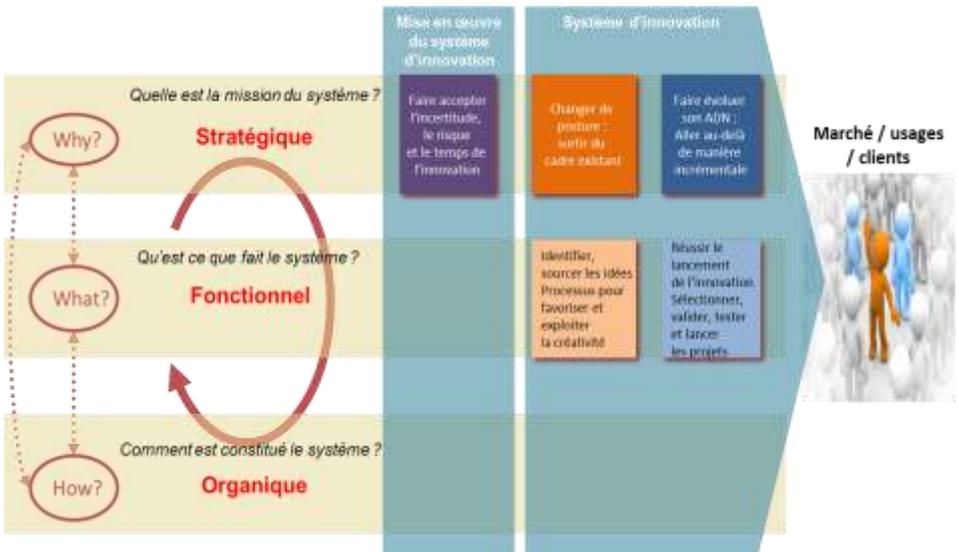
→ L'une des missions d'une structure innovante est alors de faire **accepter de « laisser le temps au temps » tout en s'assurant que l'innovation rencontre son marché, qu'elle crée la valeur escomptée** pour pouvoir réagir vite et changer de stratégie si cela s'avère nécessaire.

C'est sans doute cette concordance des 3 facteurs qui a fait défaut à la Direction de l'innovation de Groupama au moment du lancement de la table tactile de visualisation des retraites pour laquelle elle avait pourtant obtenu un trophée du *Management de l'innovation* remis par l'Expansion. En effet, la table n'a jamais été lancée alors que deux des trois facteurs

étaient remplis : celui relatif à la « désirabilité » et celui relatif à « la technologie ». Le troisième, relatif au business, a sans doute pâti d'une difficulté d'intégration dans les processus internes. En effet, changeant radicalement le mode de fonctionnement des vendeurs, son intégration exigeait de prendre le temps de la pédagogie, de la formation et de l'information auprès des publics concernés.

Ainsi, nous avons défini les missions, à la fois de notre système d'innovation et du changement à apporter dans les entreprises pour faciliter la réussite de l'innovation.

3. Le cheminement de l'innovation



a. Les fondamentaux du cheminement

Accepter voire chercher les différences de point de vue.

Jean-Pascal Tricoire, Président de Schneider Electric, a déclaré : « Je crois qu'une organisation ne peut durer, ne peut répondre aux besoins de son marché ni se réinventer, si elle ne sait pas fédérer l'intelligence collective. Pour cela, il est nécessaire d'y consacrer du temps, de créer

des groupes de travail, et d'organiser l'échange afin qu'il devienne naturel et spontané et source de changement. » (Rapporté dans "Walk the Talk")

La pensée ouverte et décalée, source d'innovation, doit se présenter comme les fondements d'un nouveau paradigme de management des organisations. Dans son livre « The Future of Management », publié en 2007, Gary Hamel exhorte les directions des grands groupes à modifier leur mode de management, avançant que les modèles de gestion n'étaient plus adaptés. Un certain nombre de ces recommandations sont également décrites dans l'étude « IBM Global CEO Study 2010 ». Mais intégrer la créativité comme un principe de management exige d'acquérir de nouvelles compétences dans son mode de gestion de l'activité :

- oser penser différemment
- laisser penser les collaborateurs différemment
- respecter la pensée différente
- avoir un état d'esprit flexible
- laisser place à l'intuition et à la vision

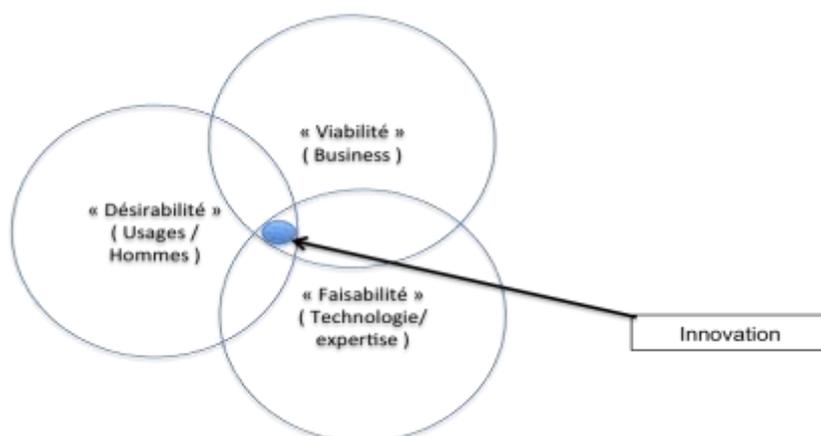
Ce n'est qu'à ces conditions que la culture interne d'une organisation pourra être changée. En cela, elle sera alors source d'innovation permanente et parfaitement intégrée à l'ADN de la structure.

Les modes de management doivent intégrer un travail au quotidien plus transversal, plus autonome, favorisant ainsi une quête plus simple et plus ouverte à la résolution de problèmes. Tout collaborateur, quel que soit son positionnement vertical/métier ou horizontal/hierarchique, est un innovateur potentiel.

Paddy Miller et Thomas Wedell-Wedellsborg dans leur livre L'innovation comme d'habitude : Comment aider vos employés à apporter de grandes idées à la vie, recommandent aux gestionnaires de devenir « des architectes de l'innovation » afin de favoriser l'usage d'outils innovants dans leur quotidien. Innover peut alors devenir une composante de 5 actions + 1 clé de voûte : se focaliser, se connecter, modifier, sélectionner, aller vite et le + 1 : la créativité, la clé de voûte : l'ADN d'un organisme novateur. Au-delà d'une intégration de la posture créative au sein de la structure, l'organisation doit impérativement organiser le flux de créativité afin de ne pas laisser tomber en désuétude les nouveaux champs des possibles imaginés.

Valider la pertinence des idées en vue de leur déploiement sur le marché

L'aboutissement du processus de créativité, en général à l'origine du sourcing des innovations potentielles, se doit d'être concrétisé par une validation et une sélection des idées en vue d'une décision de « go/no go », c'est à dire de lancement ou pas. Précisons qu'une fois l'idée validée, ce n'est pas pour autant que le projet va effectivement aboutir. Il entre dans une nouvelle phase de validation encore plus approfondie et plus concrète par l'acquisition au final, de la preuve du marché. Cette étape au centre du cheminement, et qui nécessite des investissements spécifiques, ne pourra être réalisée que si les 3 facteurs que sont les usages, le business model et la faisabilité sont effectivement assurés.



Créer les conditions de lancement d'un projet en situation d'incertitude

Un système interne propre à l'innovation doit assurer la conduite d'une idée même sans preuve à priori qu'elle trouvera effectivement un marché. Cela signifie que la conduite du projet devra se faire en dehors des processus classiques de lancement de produits ou services tels que pratiqués couramment dans l'organisation.

En effet, les étapes de validation de l'avancée du projet ne pourront être identiques et ne pourrons suivre, dans un même délai, les étapes classiques depuis l'écriture du business plan et des objectifs à atteindre (financiers, notoriété, fidélisation...) jusqu'à la mise en œuvre du plan marketing opérationnel.

Un cheminement, beaucoup plus adapté, itératif, à objectifs définis à court terme et dont les résultats seront analysés pas à pas, devra être mis en place. Ce cheminement sera décrit dans le chapitre suivant sur « les fonctionnalités »

→ Donner les moyens de trouver un accès au marché sans certitude à priori de ce que deviendra effectivement l'innovation sur le marché.

Partager une vision / Impliquer les parties prenantes

Alors que la décision de lancement d'un projet innovant est, comme on a pu le souligner précédemment, très liée à des personnes et à leurs convictions, ce qui en fait une décision très subjective, il est essentiel d'emporter l'adhésion des parties prenantes par une vision partagée. Cela signifie qu'il faudra une communication forte, étayée par des exemples provenant du marché, et de la transparence dans la conduite du projet dès son lancement afin de lever toute ambiguïté liée à une trop grande subjectivité.

→ Donner une vision réelle de la situation du projet à chaque étape de son évolution afin d'objectiver des actions qui peuvent paraître, pour beaucoup de parties prenantes et d'observateurs externes, trop risquées.

Assurer le présent plutôt que de prédire l'avenir

Cette mission vient en complémentarité des deux précédentes tout en leur permettant d'être atteintes. Il s'agit de l'un des 5 fondamentaux de la théorie de l'effectuation⁴ (« Control vs. Prediction »), puisque je ne peux prévoir l'avenir autant contrôler le présent, seule réalité qui me permettra d'avancer et de concevoir une nouveauté en devenir.

Cette mission force le système à être, à chaque instant, au contact de la réalité, à vérifier, tester les hypothèses et à en intégrer les résultats dans les composants du projet. Elle force également les porteurs du projet à ouvrir les yeux, à être créatifs et à saisir les opportunités de ce que le présent, pour ne pas dire le quotidien, leur apporte.

→ Laisser la réalité prendre place dans la conduite du projet même si elle en bouscule les lignes, c'est à cette seule condition que la rencontre de l'idée/l'invention pourra se faire avec le marché.

⁴ www.effectuation.org

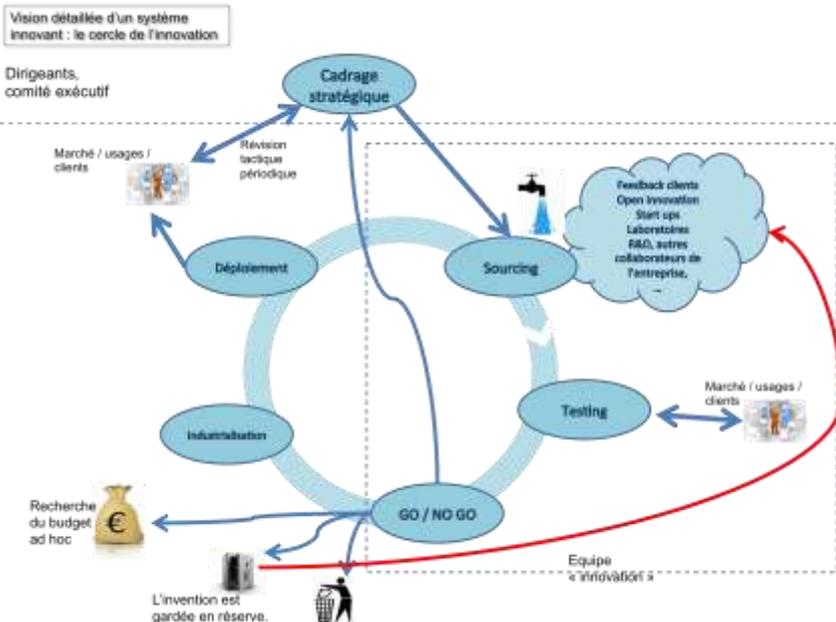
Agir en transparence

Une conséquence de la mission précédente est la nécessaire capacité des porteurs de projets à communiquer en temps réel sur leurs travaux, sur les enjeux associés pour l'entreprise et les tiers ainsi que sur l'intérêt de les mener à bien. Autrement dit, la communication et la transparence sur une stratégie d'entreprise claire et compréhensible est un pré-requis indispensable de réussite d'un projet innovant.

En matière de communication, il faut noter en particulier la question de la propriété intellectuelle (et des actifs immatériels au sens large) qui permettra de distinguer clairement d'un point de vue stratégique ce qui fait partie du secret de ce qui n'en fait pas partie. Ainsi, la communication sur la stratégie de l'entreprise qui tiendra compte de ces aspects n'en sera que plus renforcée et audible par l'extérieur.

→ Informer en temps réel de la conduite du projet afin de faciliter son intégration dans la réalité de l'organisation et d'augmenter la quantité d'inputs et d'informations provenant de l'écosystème.

b. Les étapes du cheminement



Sélectionner les idées

En amont de la décision de lancement du projet et de manière sous-jacente d'investissement dans le projet, un certain nombre de critères devront être validés, notamment :

L'ADN du projet :

- la solidité de l'invention/de l'idée
- l'adéquation de l'équipe au projet
- les caractères différenciant de l'idée
- le caractère favorable de l'environnement juridique (PI, liberté d'exploitation...)

L'existence d'usages peu ou mal satisfaits :

- la réponse à des besoins à satisfaire

L'existence d'un marché accessible :

- la capacité de monétisation de l'offre
- la capacité d'intégration dans une chaîne de valeur industrielle existante

Au stade de lancement d'un projet innovant, il est essentiel de mener une analyse « Marketing stratégique » ou « Marketing amont ». Nous décrivons ci-après les principales fonctionnalités d'un tel cheminement. Celui-ci est décrit dans le détail par la méthode ISMA360®⁵ (Innovation Systemic Marketing Analysis) modélisée dans le logiciel ViaDesigner⁶ et représenté sur le schéma ci-après. Celle-ci met à disposition de l'innovateur un fil conducteur qui corrèle les indices de l'accès au marché et lui permet ainsi de se repérer dans le chaos d'un cheminement en cours de conception.



⁵ ISMA360®, la boussole de l'entrepreneur, Dominique Vian, ed De Boeck 2013

⁶ www.via-designer.com

Identifier l'ADN, l'épicentre de la nouveauté (idée/invention) qui conduira à la définition du périmètre socio-économique concerné par son arrivée

Il est essentiel, au départ, de bien définir l'espace concerné par l'innovation, en d'autres termes, la mare dans laquelle les remous de l'arrivée du pavé (l'idée, l'invention) se feront ressentir.

Cette étape doit être réalisée en deux temps :

- Le premier consiste à prendre conscience de l'unicité de l'idée, de l'invention, ce qu'elle a et que les autres n'ont pas et par conséquent de ce qu'elle permet de faire au-delà de toute projection dans des applications marché.
- Le second temps, essentiel lui aussi, permet de définir le cadre de l'analyse du ou des marchés potentiels. Pour des projets très amont, il est souvent intéressant d'élargir l'espace d'analyse afin de ne pas se fermer à des applications potentielles parfois insoupçonnées.

Une invention dont le rôle est de filtrer de l'air et de l'eau en améliorant grandement les gains de productivité et de qualité de l'eau filtrée, pourrait trouver des applications dans des domaines aussi variés que le filtrage des eaux de ballasts des cargos, le filtrage de l'air dans les chambres des enfants asthmatiques, dans les hôpitaux ou encore dans les avions ou les caravanes.

Dans ce cas précis, on voit bien que la définition du périmètre d'analyse et le niveau de zoom est nécessaire pour engager une exploration pertinente du potentiel marché.

Mener une analyse du marché à partir de l'observation de réalité en place sans l'innovation

1. Étudier et comprendre les attentes, les usages, les manques

Une offre innovante ne pourra pas être acceptée si elle ne répond pas à une attente insatisfaite, c'est à dire à un besoin clé. L'usage précède le marché, en d'autres termes, les utilisateurs précèdent les clients. L'existence des premiers est la condition sine qua non à l'existence des seconds.

C'est sans doute l'aspect le plus délicat du cheminement, car il nécessite une analyse objective des usages et des attitudes dans le périmètre défini sans encore y projeter l'innovation. Nous retrouvons ici la posture

nécessaire au départ, celle de l'analyse d'un monde qui existe sans l'innovation et qui a priori arrive à vivre sans elle.

Au travers de cette analyse, l'entrée de l'innovation se fera avec plus d'efficacité puisque l'enjeu est d'identifier ceux qui se révéleront les « early-adopter », premiers à identifier le levier, la performance apportée par l'innovation. Les besoins « need to have » et « must have », c'est à dire durables seront préférés aux besoins « nice to have » c'est à dire liés à des phénomènes de mode.

Le téléphone portable, bien qu'aujourd'hui produit de masse, est entré sur le marché par la niche des personnes pour lesquelles il était vital d'être connecté en permanence, en l'occurrence les professionnels. Ces derniers, en déplacement fréquent, comme les techniciens de maintenance par exemple, avaient besoin d'être reliés à une équipe à distance pour régler des problèmes. C'est avec eux que les premières itérations sur les fonctionnalités du produit ont pu être testées et améliorées.

2. Identifier l'organisation du réseau de valeur en place

De la même manière que les usages auront pu être observés sans projeter l'offre innovante sur des utilisateurs potentiels exprimant des besoins dans le domaine défini, il s'agit d'observer un marché et son réseau de valeur externe existant et effectuant d'ores et déjà des échanges économiques.

Si, demain, une solution de téléportation venait à être proposée sur le marché, il s'agirait alors, pour les fournisseurs de cette offre, d'étudier au mieux le réseau de valeur des transports, afin d'y étudier et d'y trouver le meilleur positionnement de l'offre.

Cette approche permettra de comprendre les rapports de force en place et de mieux jouer des forces positives tout en contournant les négatives pour s'insérer sur le marché en s'aidant de l'énergie (les opportunités) existante. Une bonne illustration de cette posture est la technique de défense propre au judo, le « sen no sen » ou l'art d'identifier le moment parfait pour utiliser l'énergie de l'adversaire, se défendre et gagner.

Définir les conditions d'accès au(x) client(s) : la meilleure offre et son business model, la scénarisation de l'accès au marché

1. Définir une offre reliant de manière cohérente les usages à satisfaire à l'ADN du projet

A partir de l'analyse des usages, l'identification de l'offre et de ses fonctionnalités sera le meilleur moyen d'assurer la conception d'une offre innovante adaptée. Il est important que cette offre, tout en contenant l'épicentre de l'invention/de l'idée, réponde aux seules attentes insatisfaites sans risque d'en faire trop ou pas assez. Répondre à ces questions permettra de caractériser une offre qui sera « aspirée » par le marché, condition sine qua non à sa montée en puissance et son installation durable sur le marché, et garantie d'un chiffre d'affaire et d'un retour sur investissement satisfaisants.

A cette étape, il est intéressant d'explorer et de tester des opportunités technologiques et d'expertises : soit des évolutions de technologies, de savoir-faire, déjà utilisées sur le marché visé, soit, plus riches encore, des migrations entre marchés.

Un axe de créativité consiste à transposer sur une offre des technologies développées pour d'autres marchés. Par exemple, les composants japonais de l'électronique grand public walkman ont été utilisés pour réaliser des cellules photo-électriques miniatures incorporables dans les feuillures de portes du marché résidentiel. Le produit Chotukool de Godrej, un réfrigérateur sur batterie, est basé sur une puce thermo-électrique qui maintient une température fraîche sur un courant de 12V cc⁷. Au-delà de la première application Godrej a adapté la techno aux machines à laver et autres appareils ménagers dans des environnements peu ou pas connectés au réseau électrique en Inde.

Une fois identifiées, encore faut-il les qualifier, c'est-à-dire s'assurer qu'elles délivreront le service dans l'environnement d'utilisation réel du produit. Les caractéristiques requises par les normes occidentales sont bien loin de la réalité des conditions d'environnement que l'on trouve dans les pays récemment émergés et dont les infrastructures n'offrent pas la stabilité que l'on peut connaître en Europe ou en Amérique du Nord. Traduire donc alimentation 220 VAC en « quelque chose entre 150V et 300V, quelques heures par jour » si vous voulez vendre en

⁷ <http://www.chotukool.in/CoolingSolution/applications.html>

Inde avec un taux de défaillances acceptable! Le cahier des charges fourni aux équipes techniques devra intégrer ces contraintes.

Enfin, ne pas envisager de concevoir un nouveau produit sans s'être assuré au préalable de la maturité des solutions employées. Ce pré-développement peut consommer couramment 10 à 20% des ressources Marketing et R&D. Partir avec des bases solides est donc le meilleur gage d'efficacité pour l'équipe projet. L'expérience prouve que toute « économie » réalisée en amont peut coûter 2 à 10 fois plus chère lorsqu'il s'agit de réparer les impasses en aval. C'est un enseignement classique en architecture système, parfaitement illustré par les projets de la NASA.

Autre élément essentiel de cette étape, l'identification de partenaires de conception. A un niveau technique, ceux-ci permettront à l'innovateur de se concentrer sur son cœur d'innovation et de laisser à d'autres acteurs le soin de réaliser les parties de l'offre sur lesquelles il aura moins de valeur ajoutée. Par ailleurs, à un niveau commercial, ces partenaires pourront également devenir de bon prescripteurs de l'offre puisque concernés de près par l'enjeu d'un succès. Enfin, cette action répond également à l'un des fondamentaux de tout système d'innovation, celui de travailler en écosystème.

Au-delà des technologies, les partenariats peuvent porter sur l'échange de sous-gammes complètes, chacun des partenaires se concentrant sur les produits sur lesquels il apporte le plus de savoir faire, et bénéficiant des quantités cumulées. Les PME Allemandes ont depuis longtemps adopté cette tactique pour parvenir à financer simultanément leur développement technologique et leur expansion commerciale mondiale.

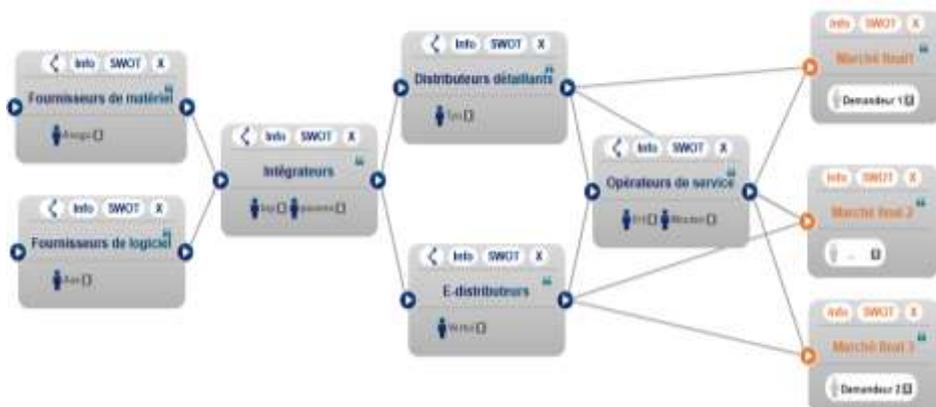
Enfin dernier point crucial, celui de la question de la production et de son insertion dans une chaîne de valeur interne de production déjà existante. Pour répondre à cette question, il sera nécessaire d'aller au bout du processus de positionnement de l'offre sur le marché pour savoir effectivement quelle activité sera retenue par l'offreur/innovateur compte tenu du scénario d'accès au marché. Sera-t-il éditeur d'une brique logiciel, fournisseur d'un service, distributeur de la solution, fournisseur d'un produit totalement packagé ? Autant de métiers possibles à un stade d'innovation impliquant chacun un mode de production spécifique.

2. Positionner l'offre sur le réseau de valeur et définir le scénario stratégique le plus pertinent

L'acquisition d'une posture « agile » se révèle être nécessaire jusqu'à la question cruciale de l'accès au marché. Le positionnement de l'offre sur le marché, c'est à dire la définition des couples produits/marché, n'est pas prédéfinie, elle est agile à deux titres :

- elle doit s'envisager dans le temps et faire l'objet de plusieurs scénarios,
- elle doit laisser envisager plusieurs combinaisons de parties de l'offre pour mieux satisfaire différents besoins à différents niveaux du réseau de valeur externe.

Cette agilité permettra à l'innovateur de continuer à apprendre de la confrontation de l'offre avec son marché par boucles itératives. A chaque instant, il cherchera la meilleure entrée, c'est à dire les segments qui verront en lui la proposition de valeur la plus pertinente se traduisant non seulement par l'usage de l'offre mais également et surtout par son achat. Dans le cas de vente de solutions innovantes à la fois de service et de produit, le développement de l'e-commerce a fortement influé sur cette logique, et il convient de bien identifier le maillon de la chaîne le plus sensible à la valeur ajoutée que peut apporter la solution soit en terme de conseil, de logistique, d'infrastructure ou encore de distribution.



Source : © Viadesigner by ViaNoveo – ISMA360® / Ecosystème / Scénario 1 / [Stat] Réseau de valeur

La question du prix intervient à ce stade. Elle sera basée sur une analyse de sensibilité du coût de l'innovation selon le niveau de performance exigé et atteint. A moins que l'ADN de l'innovation repose sur une question de prix (le lancement d'Easy Jet et Ryanair par exemple), elle interviendra beaucoup plus tardivement dans le processus marketing stratégique que pour les produits classiques. Le prix n'est pas un problème si le bénéfice apporté par l'innovation est élevé.

La commercialisation d'une innovation reste l'un des points critiques, surtout lorsqu'il faut faire évoluer les habitudes du marché. Cette démarche se fait avec des vendeurs spécialisés, sur le mode du « combat corps à corps » en début de cycle de vie, alors que l'exploitation d'une position de leader est du style « carpet bombing » lorsque l'on atteint la phase de maturité.

Les pièges à éviter

- Se focaliser sur la concurrence peut ne pas être la solution pour plusieurs raisons :
 - Copier bloque l'imagination, donc la créativité permettant d'apporter plus de valeur aux clients
 - Le concurrent sert éventuellement des marchés différents des vôtres, et avoir un produit analogue ne vous garantit pas un accès à ses clients.
 - Enfin, le seul paramètre de compétitivité qui restera est le prix...ce qui ne permettra pas de générer les marges nécessaires à l'amortissement des investissements
- S'appuyer sur les normes vous mettra en dehors de l'innovation, les normes ayant été rédigées par un « club » de concurrents il y a quelques années, pour protéger leur avantage concurrentiel.
- Enfin, tenter de résister au changement pour des raisons de rentabilité à court terme. Voir l'industrie automobile américaine qui a protégé les marges de ses « trucks » pendant 30 ans, alors que les concurrents Japonais, observant le style de vie des Américains, ont défini la « compact car » parfaitement adaptée au besoin réel. Le résultat a été l'érosion progressive des parts de marché des « big 3 » Ford, GM, Chrysler, jusqu'à la faillite complète en 2008.

Favoriser le test et les itérations

La mise en œuvre du processus d'accès au marché précédemment présenté ne pourra être efficace que s'il s'accompagne d'un processus

itératif composé de boucles de rétroaction courtes et très opérationnelles. Peter Whalen and Samuel S. Holloway présentent dans leur article « Traditional Marketing Planning Is Wrong for Your New Venture »⁸, les tenants d'une approche marketing adaptée à l'innovation en opposant une approche marketing causale/planifiée à une approche qu'ils nomment « hypercycle planning » plus adaptée. Cette approche est en totale conformité avec les méthodes dont nous avons parlé dans la première partie, agile, lean et effectuale. Ces boucles rétroactives rapides permettent une intégration quasi en temps réel des opportunités rencontrées en chemin et susceptibles d'accroître la valeur de la nouveauté sur le marché.

Nous voici au cœur d'une évolution radicale du mode de management. La planification à 3 ou 5 ans n'a aucun sens. C'est dans l'instant présent que la réalité de l'innovation adviendra.

Amar Bhidé, dans The Venturesome Economy⁹ appui cette constatation : « Les innovations ne sortent pas toutes faites du cerveau d'un inventeur de génie mais sont issues d'un dialogue avec le marché. La première version n'est jamais la bonne. »

Dépasser les échecs, les remises en cause, savoir changer de direction

Les objectifs, dans le cadre d'un système innovant, sont des hypothèses plus que des certitudes, la non-atteinte d'un objectif doit être vécue comme un enseignement de ce qu'il faudrait mieux faire et non comme une perte irrémédiable. Les objectifs permettent en général un meilleur discernement des directions à prendre et à ne pas prendre.

Cette posture a un terme consacré dans la Silicon Valley, grâce à l'approche Lean start up, il s'agit du verbe « pivoter ». Il s'agit de savoir changer d'optique voire même d'angle d'attaque du marché si ce dernier vous renvoie des informations évidentes montrant que vous êtes dans une impasse !

Les actionnaires de la start up « Mon nuage » dont l'activité était centrée sur l'information touristique sur le web, faute d'un business model rentable, ont su se repositionner sur l'accompagnement web marketing

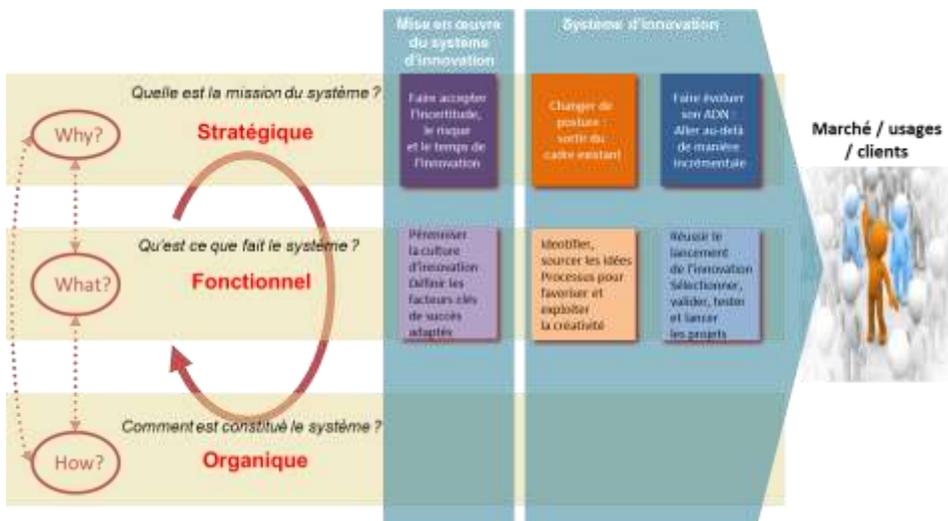
⁸ Traditional Marketing Planning Is Wrong for Your New Venture » by Peter Whalen and Samuel S. Holloway | Harvard Business review Blog October 2012

⁹ The venturesome economy : How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World – Amar Bhidé – Princeton University Press 2008

dans le monde du tourisme. Sans se détourner de leur épicentre, ils ont su redéfinir leur cœur d'activité et leur métier pour une meilleure rentabilité.

Il faut donc avoir le courage de changer, de faire des choix parfois radicaux, pour toujours mieux trouver la cohérence entre l'unicité de la nouveauté, ce qu'elle apporte de différenciant, et la valeur que les acteurs du marché pourront en extraire. Ce n'est qu'à ce prix que le marché finira par intégrer « le pavé » avec toutes ses fonctionnalités finalement adaptées.

4. Les facteurs clés pour installer durablement l'innovation



A ce stade d'analyse du système de l'innovation, la question à présent est de savoir ce qui peut durablement être mis en place pour favoriser les situations permettant à l'innovation de s'exprimer au quotidien et d'intégrer l'ADN de l'organisation, de devenir un élément de sa culture, tout en lui apportant les résultats escomptés sur le moyen et le long-terme.

Remonter à la gouvernance d'entreprise pour une vision stratégique corporate

Ceci signifie en particulier que différentes instances de décision, de suivi et de pilotage de l'entreprise seront mises en place par la Direction Générale pour assurer la relation la plus transparente entre les choix faits en matière d'innovation, leur impact sur la rentabilité du capital, sur les risques et opportunités potentiels dans le futur, ainsi que sur les décisions de correction à apporter au cours du temps (flexibilité dans la gouvernance).

Cela peut passer selon les cas par la nomination de responsables spécifiques de l'innovation et de comités adaptés (coordination, suivi, décisions, etc.); ceci afin d'assurer la bonne compréhension de tous ces éléments de choix pris sur le long terme par les actionnaires de l'entreprise, ainsi que par conséquent, leur entier soutien documenté sur ces différents aspects d'une année sur l'autre.



Adopter de nouveaux ratios de mesure de la performance

On doit faire ici l'hypothèse que l'innovation est par définition l'acceptation d'une prise de risque à court-terme pour en réalité diminuer les risques sur le moyen et long terme. Les calculs de ratios classiques en cours dans l'entreprise ne peuvent donc pas rendre compte de cette réalité. En effet, les ratios de gestion utilisés habituellement par l'entreprise sont

issus d'un long apprentissage et de l'expérience acquise dans le passé sur un modèle économique qui a fait ses preuves puisqu'il a permis à l'entreprise de prospérer tout au long de ces années.

Ce qui signifie que toute mesure de l'innovation doit sortir du cadre de ces ratios. Une innovation ne doit en aucun cas être éliminée à l'aune de l'analyse de ces seuls ratios qui favoriseront automatiquement les investissements sur des dispositifs et systèmes ayant déjà fait leurs preuves, appuyés de surcroît par des dirigeants de divisions sûrs de leur bon droit puisqu'ils contribuent de manière prioritaire au bas de bilan trimestriel de l'entreprise. Ces investissements privilégiés, rassurants, sont donc non innovants par définition puisqu'ils se réfèrent à des preuves existantes du marché.

Pour K. Watanabe, CEO de Toyota, à propos de l'IQ : « Dans le monde d'aujourd'hui, il est possible de faire évoluer les choses par le Kaizen (amélioration continue). Mais lorsque la cadence de changement est trop lente par rapport à la rapidité d'évolution de l'environnement, il convient de recourir au Kakushin (changement révolutionnaire) ».

Associer et intégrer au projet les tiers qu'ils soient en interne ou en externe

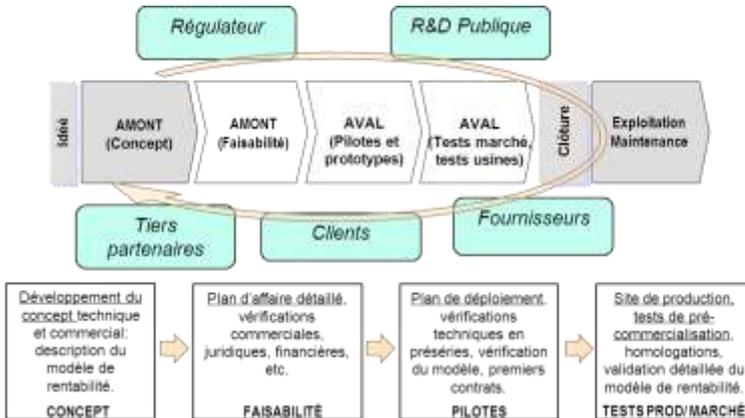
Il y a lieu de veiller à intégrer très en amont les influences et orientations que ces tiers impliqués pourraient être en mesure d'exprimer au cours du temps. En particulier, s'intéresser à la valeur d'usage des produits tant via les utilisateurs eux-mêmes que via les commerciaux, les responsables SAV, les responsables des centres d'appel téléphonique (ce que peut en retirer le client ou le tiers impliqué comme bénéficiaire) plutôt qu'à la définition de leurs fonctions (ce que fait le produit) est un point clé à mettre en avant pour faire avancer et faire évoluer les projets innovants.

Rien ne serait plus contre-productif que d'engager ces discussions en retard dans un processus d'innovation.

Intégrer les processus amont et aval de l'innovation en un seul système de décisions

L'innovation est bien loin de se limiter à l'aspect technique, comme les politiques de soutien gouvernementales, trop focalisées sur la R&D, pourraient le laisser penser.

En effet, on constate de plus en plus le passage d'une conception linéaire de projets à une vision plus cyclique à interactions multiples entre acteurs dans l'entreprise et à l'extérieur. Cela nécessite un changement dans le management en matière de flexibilité en même temps que de continuité.



■ **Un processus imaginé linéairement mais de plus en plus cyclique dans la réalité**

- des interactions amont/ aval de plus en plus nombreuses et fréquentes,
- En particulier avec l'écosystème des partenaires clients, fournisseurs, laboratoires tiers, etc.

■ **2 constantes managériales**

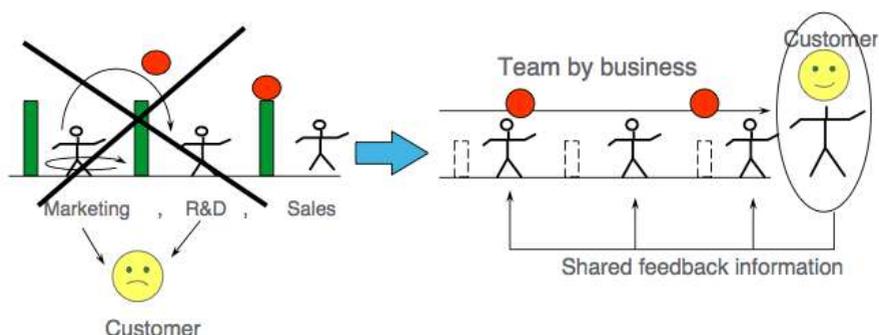
- *Flexibilité* : des équipes variant fortement en nombre et transversalité entre l'amont et l'aval,
- *Continuité* : une difficulté à assurer la jonction entre les étapes (changement de responsables, budgets, etc.)

L'amont et l'aval sont souvent séparés dans le temps par plusieurs mois ou plusieurs années, ce qui en pratique assure une cohésion d'ensemble du court terme (travaux amont, moins coûteux) avec le moyen et long terme (mises sur le marché, investissements croissants avec la maturité d'un projet), notamment et surtout du fait de la capacité à anticiper les réactions du marché avant que les choix initiaux ne deviennent définitifs.

De plus, beaucoup de concepts sont conçus au départ avec un potentiel imaginé par les équipes concernées mais non formalisé. Il y a donc tout lieu de s'assurer que le relais existe de bout en bout dans la chaîne de décision, y compris lorsque la responsabilité est transmise d'une équipe à une autre au cours d'une étape jalonnée du processus. Toutes les équipes impliquées de l'amont à l'aval doivent donc être parties prenantes dans un projet innovant.

La gestion de propriété intellectuelle (PI) est un des outils d'intégration des processus intéressant. La PI applicable identifiée dès les processus amont est fortement corrélée avec l'aval, c'est à dire la stratégie d'accès au marché, en particulier, à long et moyen terme la capacité de l'entreprise à engendrer des revenus. En effet, une analyse en amont de la situation de PI permet d'éviter les investissements inutiles ou au contraire d'identifier des investissements simples à court terme et différenciateurs à long terme.

Schneider s'est doté d'une organisation interne centrée sur l'analyse des usages des consommateurs afin de ne jamais « inventer » des solutions qui n'auraient pas d'intérêt pour le marché. Cette organisation suppose des interactions et des itérations en temps réel entre la R&D, les services de production et les services marketing et vente, tout au long de la gestion d'un projet.



Cette organisation permet à chaque partie prenante, contributrice, de se focaliser sur le consommateur, potentiel utilisateur « voice of customer » et de comprendre l'impact de l'usage dans les spécifications liées à sa propre expertise.

Accepter un temps d'accès au marché plus long

L'action d'innover prend du temps et ce temps, comme nous l'avons vu précédemment, est difficilement maîtrisable. Le système d'innovation doit donc intégrer un rapport au temps beaucoup plus long que dans le lancement de projets classiques dans des univers connus. Cela implique pour l'organisation une « *redéfinition des stratégies de création de valeur* », comme l'indiquait Romain Beaume, Directeur de la chaire innovation de l'école Polytechnique lors de son intervention dans une des

sessions du groupe de travail, non plus centrées sur le revenu à court terme mais le potentiel de revenu à long terme.

Le système et ses acteurs ne doivent pas faire preuve d'une impatience inappropriée alors que l'innovateur et son équipe savent pertinemment qu'il faut leur laisser du temps pour pénétrer un marché qui n'a pas encore détecté l'innovation et sa valeur ajoutée.

→ Les enjeux ne se situent pas au niveau des business units mais bien au niveau de la stratégie corporate puisqu'il s'agit de favoriser des évolutions à moyen et long terme parallèlement à la sauvegarde d'un business présent mais qui risque de ne pas durer au vue de la versatilité des marchés.

5. Les hommes qui innovent, leurs moyens et leurs outils

a. Les hommes et leurs rôles

Au cœur d'un système innovant, se trouve, non pas un processus, mais un ou des individus. Voici encore un changement radical par rapport aux pratiques organisationnelles dominantes.

Dans le management de projet par objectif, tout est construit de telle manière que les individus peuvent être interchangeables puisque tout est pré-défini. Les individus sont au même niveau que tous moyens au service d'une cause à atteindre.

Dans le management de l'innovation, force est de constater, que l'innovation naît avant tout d'une personne : l'innovateur. C'est lui, avec son ouverture, son audace, son intelligence et son sens de l'adaptation qui porte la nouveauté dès son point de départ. L'innovation trouve souvent sa source dans la recherche d'une solution à un problème personnel.

Sous l'impulsion de sa femme Colette souhaitant cuisiner sans que la nourriture n'accroche à ses poêles, Marc Grégoire, ingénieur à l'ONERA, met au point un procédé permettant d'ancrer le téflon sur un disque aluminium, en le traitant à l'acide chlorhydrique, le TEFAL (téflon + aluminium) né alors.

Dans le management de l'innovation, l'innovateur et son équipe de départ ne sont pas interchangeables. Ce sont eux qui portent l'ADN de l'idée et qui pourront grâce à cette énergie quasi vitale et cette conviction personnelle, dépasser les obstacles d'un chemin incertain, souvent long et jamais véritablement balisé.

Dans les organisations aux procédures bien définies, l'individu doit s'adapter aux règles telles qu'elles ont été établies. Avec l'innovation si on ne va pas au-delà de ces règles établies, jamais rien de novateur ne pourra être trouvé. **Le système doit, par conséquent, impérativement autoriser l'individu à sortir des règles, à chercher autre chose que ce qui a été défini.** Pour cela, l'organisation du système d'innovation doit être centrée sur lui/elle, faire confiance à sa capacité personnelle à inventer « un meilleur » et à le partager avec le plus grand nombre, tout au moins avec ceux qui pourront bénéficier de ce « meilleur ». **La fonction d'innovation est plus une mission qu'une organisation. Elle prône le management de progrès, de responsabilisation versus le management « de la chaise ».**

Malheureusement, il s'agit trop souvent d'une contrainte aujourd'hui pour les organisations que de mettre l'individu et sa personnalité et non la procédure, au centre de l'action. Il s'agit pourtant de la condition sine qua non à leur capacité d'innover.

Acteurs externes au système d'innovation

- Les sponsors

Les sponsors sont internes à l'entreprise mais externes au système d'innovation d'entreprise.

Les sponsors sont essentiels. En effet, l'innovateur a un fort besoin de légitimité car par définition il sort du cadre d'une organisation structurée. Sans sponsor, l'audace est impossible et l'innovateur ne disposera pas de la légitimité qui lui permettra de remplir son rôle. La présence d'un sponsor, la plupart du temps dans une approche top-down, permettra d'accepter et de faire accepter que la structure s'organise différemment autour de l'innovation afin de la faciliter. Au-delà de cette première vertu essentielle, le sponsor permettra également de responsabiliser les porteurs de l'innovation puisque la confiance d'un sponsor se mérite. Les « comptes à rendre » aux sponsors sont importants pour la stabilité et la pérennité de l'action et du système dans son ensemble.

Les acteurs externes à l'entreprise

Essentiels au système d'innovation, les acteurs externes à l'entreprise jouent un rôle de premier plan. Qu'il s'agisse des clients et/ou des utilisateurs effectifs ou potentiels, des fournisseurs, des partenaires commerciaux, des institutionnels, des prescripteurs, des associations, ils ont une part prépondérante dans le bon fonctionnement du système.

Un bon exemple fut décrit par Brice Chalamel au sujet du produit « Lego Mindstorms ». La première version de Mindstorms n'était pas aisée à mettre en œuvre du fait d'un logiciel peu ergonomique et peu performant. Au lieu de laisser mourir le produit ou de lancer un projet d'amélioration en interne, Lego a demandé à ses fans de concevoir le produit de leurs rêves. Une communauté a été créée, mettant à disposition un espace d'expression et des moyens de fonctionner en réseau. En un an, la communauté réinventa le produit qui présente des performances intéressantes aujourd'hui.

- Les outsiders non-experts et bienveillants

Parmi les acteurs indispensables au bon fonctionnement du système d'innovation, figurent des « outsiders » dont les compétences ne sont pas directement liées au domaine de l'innovation. Leurs avis, leurs conseils, leurs idées sont essentielles pour valider de nouveaux concepts et apporter un regard neuf, frais et décomplexé.

La Direction de l'innovation de Groupama avait lancé un groupe de travail composé d'un avocat, d'un designer, d'un sociologue et de citoyens pour réfléchir à un système innovant pour l'aide à la création de TPE à partir de la question suivante : Comment rassembler ou réunir sur une seule plateforme l'ensemble des conseils et des démarches dont l'entrepreneur a besoin ? Ce groupe de travail a donné naissance à une nouvelle offre de service.

- Les facilitateurs

Les facilitateurs internes sont des personnes identifiées par leur expertise et leurs potentielles ressources actionnables en cas de besoin spécifique dans le cadre d'une problématique d'innovation particulière. Ils peuvent être sollicités à plusieurs niveaux :

- Confirmer et formuler les problèmes
- Trouver les bonnes méthodes et les bons outils

- Participer à la conception du processus d'innovation
- Ouvrir la réflexion à des tiers, partenaires, acteurs externes
- Engager d'autres collaborateurs, animer la réflexion

- Les organisateurs, animateurs et accompagnants

Les organisateurs sont essentiels au bon fonctionnement du système. Ils représentent les interfaces essentielles entre chaque partie du système afin que les enjeux de communication et de transparence soient atteints. Ils sont d'autant plus importants que le système n'est pas organisé en silos, son mode de fonctionnement transversal implique une attention particulière à l'organisation, au suivi des actions et aux échanges qu'ils soient top/down ou bottom/up. Idéalement, ils doivent avoir l'esprit d'innovateurs, être réactifs, curieux, positifs et aimer les défis. Leur rôle est de diffuser cet esprit, cette culture d'innovation qui prend sa source dans le système d'innovation et qui n'attend qu'à être diffusée au sein de l'ensemble de l'organisation. Ils ont pour objectifs également d'accompagner les porteurs de projet, de jouer les tiers de confiance, de répondre aux questions ...

Acteurs internes au système d'innovation

- Les personnes en charge de l'innovation

Les personnes en charge de l'innovation, elles, font émerger et mettent en valeur les innovations. Elles s'occupent du captage des informations essentielles, du tri, de la reformulation et de la mise en perspective. Elles sont curieuses, multiculturelles (connaissance d'autres cultures mais aussi connaissances techniques et business). Elles servent de faire-valoir, sont respectueuses et bienveillantes quels que soient les points de vue. Elles abolissent la censure, sont ouvertes aux idées, même parfois perçues comme farfelues. Elles sont également structurées, rapides, efficaces et sont capables de détecter les failles. Les organisateurs se mettent au diapason de ces personnes qui ont des idées et des projets innovants, pour peu qu'ils correspondent aux atouts de l'entreprise.

Ces personnes doivent montrer rapidement les forces, les faiblesses et les risques pour l'entreprise. Le tout n'est pas d'en faire une question personnelle mais collective. Il faut parler de créativité collective, d'émergence et de conjonction d'idées et de partage de décisions. Cela demande remise en question, prise de recul, ouverture et

anticonformisme positif. Il faut également de l'empathie et de la bienveillance.

- La personne et la personnalité de l'innovateur au centre

Au profil souvent atypique dans une grande organisation, l'innovateur est identifiable par son implication totale dans son idée, son projet. En effet, Il « se donne » quasi totalement pour une cause dont l'enjeu est important pour lui et pour sa vie.

La personne, voire même la personnalité de l'entrepreneur, doit pouvoir s'exprimer et prendre toute son ampleur dans le système d'innovation. Cet aspect est tellement crucial que l'on entend souvent que l'équipe vaut mieux que l'idée ou plus précisément, une bonne équipe et une mauvaise idée auront sans doute plus de chance de réussite qu'une mauvaise équipe avec une bonne idée.

L'innovateur doit être avant tout un leader capable d'engager ses « tripes » et sa responsabilité dans le projet sans état d'âme. Il sera notamment doté des qualités suivantes :

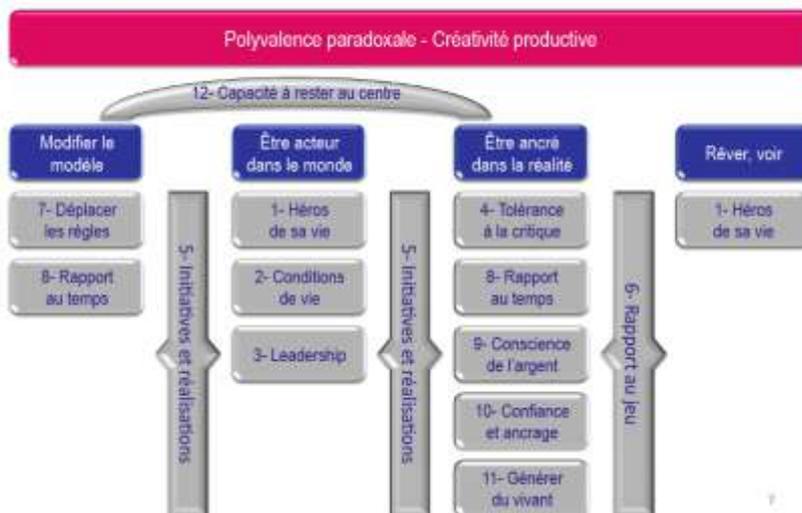
- une vision,
- un parcours solide source de légitimité dans son domaine
- une personnalité humble, réaliste, persévérante
- un profil reconnu en Business Développement
- une grande capacité d'écoute
- un sens aigu du service

L'innovateur sait faire sortir les individus de leur logique de territoire, et les faire rentrer dans une vision et une expression d'architecture sociale participative et non monarchique. Faire converger les idées, les prioriser et organiser les prises de décisions font également partie de son savoir-faire. Les problématiques traitées sont avant tout circonscrites et non globalisées ce qui permet une évolution (ou remise en cause) d'une partie et non de la globalité d'une activité.

Enfin, l'état d'esprit doit être souple, audacieux, enthousiaste, aimant les challenges, la projection positive dans un futur différent avec une certitude : L'homme est au centre de l'innovation et en est le concepteur avec les moyens qu'il possède : intelligences, émotions, ressources mais aussi l'environnement et les incertitudes qui l'entourent.

A partir des variables d'analyse proposée par la méthode créée par Matthieu Langeard, fondateur de Human Equity, le groupe de travail a identifié par la méthode d'Architecture Système, au cours de l'une des séances, les pierres angulaires d'une organisation qui mettrait l'homme et ses aspirations au centre du processus d'innovation. Ces variables essentielles sont présentées dans le schéma ci-dessous.

MAPPING PAR C.E.S.A.M.E.S.



Il est également intéressant de noter que les innovateurs issus de grands groupes, fondateurs d'entreprises, sont en général partis de ces structures par volonté d'inscrire leur activité professionnelle dans une histoire de vie plus que dans un objectif alimentaire et/ou politique. Matthieu Langeard, propose une approche originale du parcours de l'entrepreneur¹⁰. A quand l'intégration de ces variables dans un système d'innovation de grand groupe ?

¹⁰ <http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/creation-dentreprise/221160656/pourquoi-fuir-grands-groupes-et-creer-entreprise>

b. L'organisation du système d'innovation

Constituer une équipe dédiée

Financer le projet est délicat mais sans doute moins délicat que la constitution de l'équipe porteuse du projet, aspect primordial alors que l'on a tant souligné l'importance de l'humain pour la conduite et la réussite d'un projet innovant. Hubert Catanese, DG d'Inflexion Point, un cabinet spécialisé dans la levée de fond pour les startups à fort potentiel technologique, estime que « la décision d'investissement dépend à 60% des hommes et des femmes qui portent le projet ».

Au travers des études de cas analysées par le groupe de travail, un certain nombre de variables intangibles ont pu être identifiées :

- Une **petite équipe** au sein de laquelle le niveau d'interaction et de communication est élevé.
- Une équipe qui partage un **état d'esprit de pionniers**, habitée par la foi, la conviction.
- Des **profils internationaux, pluridisciplinaires et complémentaires** tant en terme de personnalité, de fonctionnement cognitif que de compétences (techniciens, marketeurs, financiers, commerciaux...). Les profils d'inventeurs, centrés sur l'invention, doivent être complétés par des profils d'innovateurs, centrés sur les usages et le marché.
- Une **équipe autonome**, en capacité de définir ses axes stratégiques et son organisation. Elle doit être en mesure de faire des choix sans être trop influencée par des enjeux institutionnels ou politiques. Elle doit être capable de changer de direction tout en étant en mesure de justifier ses évolutions.
- Une **équipe stable**. Eviter les réorganisations surtout dans les premières étapes du lancement à moins d'erreurs fondamentales de casting.

Pour Veolia, notamment dans le cadre du VIA, au delà des caractéristiques à niveau micro des profils des équipes d'innovation, il est important également qu'elles intègrent dans leur posture à un niveau macro les éléments suivants:

- Appréhender le monde comme air de jeu
- Naviguer en plein Cap Horn, sans négliger de poser une vision, une stratégie et une tactique
- S'arc-bouter sur la rétention d'informations est une attitude passiviste et stérile

- Les KPI doivent être adaptés, il s'agit de trouver les plus valorisants pour l'innovation et les plus motivants et dynamisant pour l'équipe

Organisation interne : réfléchir de manière pluridisciplinaire et transversale

Les grandes entreprises établies tendent à figer leur activité dans un processus parfaitement défini. Cela vient à la fois de leur histoire, de leur taille et d'une culture de la planification, seul salut à l'action efficace dans nos cultures occidentales. Conserver ce mode opératoire conduit à innover par des améliorations incrémentales à partir d'un existant afin de ne surtout pas perturber ce dernier. Pourtant, c'est bien en perturbant une activité existante que l'on peut s'assurer un avenir aujourd'hui. De nombreux cas se succèdent dans l'histoire de l'économie occidentale, Kodak et Nokia en font partie, pour ne citer que les événements les plus récents en la matière.

La première fonction de la créativité réside dans la nécessaire **rupture d'une organisation par silo**. En effet, plus le quotidien des équipes sera nourri de sources variées voire même incongrues dans un environnement donné, plus la réponse envisagée face à un défi d'innovation sera riche, réaliste et porteuse de forte valeur ajoutée.

Seule l'ouverture d'esprit, la pensée transversale, permet un décalage de la pensée. Ainsi les personnes impliquées dans une telle réflexion devront être représentatives de « cerveaux » aux fonctionnements, aux intérêts et aux niveaux de responsabilités très divers et, qui plus est, qui n'ont pas l'habitude d'échanger ensemble sur des sujets communs (R & D, IT, marketing, finance, ventes, Direction, SAV... ..). Les meilleures idées ne viennent pas toujours de ceux qui sont censés les produire. Les personnes de services plus opérationnels tels que la maintenance ou la comptabilité, pour n'en citer que certains, peuvent être d'excellentes pourvoyeuses d'idées si elles sont mises en situation de défi créatif. Il est important également de mélanger non seulement les fonctions mais également les âges, les sexes, les cultures, les formations.

Traditionnellement, la créativité est utilisée en priorité par les gens du marketing afin de les soutenir dans leur tâche de lancement de nouveaux produits et services. Il est important, pour une organisation, de les ouvrir à tous les services, cela créera non seulement une dynamique riche dans

son objectif premier de génération d'idées mais cela aura également des effets indirects sur une dynamique interne entre les collaborateurs.

Dans les organisations dont l'activité dépend fortement de la technologie, il sera important de faire évoluer les équipes R&D, en général à l'origine des projets d'innovation, vers une grande pluridisciplinarité composée d'ingénieurs et de chercheurs du domaine et travaillant en synergie complète et permanente avec l'ensemble des services de l'entreprise. C'est dans cet esprit que la Biscuiterie Poulst a instauré une démarche d'Open innovation incluant l'ensemble des collaborateurs, des ouvriers aux dirigeants et favorisant une plus grande initiative et autonomie dans l'action et dans la préconisation d'évolutions. L'enjeu étant, pour Anne Sophie Chevasson, chargée du management de l'innovation de « *construire ensemble une entreprise citoyenne ou la liberté, la confiance et la créativité de ses hommes assurent performance et pérennité.* »

Fonctionnement en écosystème : intégrer les parties prenantes externes dans la réflexion

Casser les silos en interne ne suffit pas, il faut y ajouter une posture d'ouverture vers l'extérieur qui dépasse de loin le périmètre de l'activité de l'organisation concernée. Ainsi, ouverts à de nouveaux sujets, à de nouvelles approches sociales, culturelles, économiques, d'autres cadres de référence pourront être identifiés, analysés et pourquoi pas intégrés.

La fertilisation croisée crée des idées plus perturbatrices, plus en rupture que des idées générées par des personnes utilisant les mêmes références. Par exemple, qui aurait cru qu'une friteuse sans huile pourrait stimuler un marché de l'équipement des ménages en baisse, séduiraient les familles qui veulent donner à leurs enfants des frites sans mettre en danger leur santé ? C'est l'histoire d'un succès pour Seb (plus de 5 millions d'unités fabriquées en 2012). Seb utilise activement la créativité et la diversité afin de relever des défis dans un marché plus que saturé. Cette friteuse est le fruit d'une collaboration très ouverte entre ses propres services et des universitaires, des sociologues et des nutritionnistes... Un autre exemple est celui des Hôpitaux universitaires de Strasbourg qui ont renouvelé leur approche de la morgue à travers des séances de créativité, même une telle problématique solennelle peut être abordée à travers la créativité.

Dans une posture d'innovation, toute information transverse est bonne à saisir et à analyser par l'innovateur au regard de sa problématique.

Il s'agit d'agir comme « des saumons qui remontent le courant » et ne se satisfont pas d'une marre stagnante souvent surexploitée par les experts d'un domaine !

→ **Les solutions pour résoudre des problèmes par l'innovation peuvent être trouvées dans tous les recoins d'une organisation et de son écosystème**

c. La gouvernance

Accepter la possibilité d'un risque élevé à court terme

On doit faire ici l'hypothèse que l'innovation est, par définition, l'acceptation d'une prise de risque à court terme pour en réalité diminuer les risques sur le moyen et long terme. Les modes de gestion classiques en cours dans l'entreprise ne peuvent donc pas rendre compte de cette réalité. En effet, les ratios de gestion utilisés habituellement par l'entreprise sont issus d'un long apprentissage et de l'expérience acquise dans le passé sur un modèle économique qui fait ses preuves puisqu'il permet à l'entreprise de prospérer. Mais l'innovation est nécessaire quand ces perspectives de prospérité ne sont plus assurées par un marché versatile.

Christensen décrit très bien un exemple de ce phénomène dans son analyse des stratégies concurrentielles du secteur de l'acier, où les groupes intégrés se sont fait prendre progressivement toutes leurs marges sur le long terme par de petites entreprises spécialisées sur une activité bas de gamme, activité qui est montée en périmètre et en valeur au cours du temps par l'obligation de ceux-ci d'investir sur de nouveaux procédés innovants pour continuer à exister.

Comme l'affirme March¹¹ "Adapter des processus par un raffinement de son fonctionnement plutôt que par l'exploration, sont susceptibles de devenir efficace à court terme, mais auto-destructrice sur le long terme".

Outre des changements de paradigme au niveau des méthodes de gestion de projet et de management des ressources humaines, **l'innovation implique un changement de paradigme au niveau des critères et des calculs de performance.**

¹¹ Exploration and exploitation in organizational learning, James G. March, Stanford 1991

Contrebalancer la « culture du fichier excel » en mettant en avant une culture des actifs immatériels et des preuves qualitatives

Le fichier Excel, base essentielle d'un Business Plan, est la concrétisation parfaite d'un modèle prédictif. Centré sur l'intégration de formules définies à priori, il permet de faire des calculs à court, moyen et long termes par l'application et la réplication des formules définies en général à partir de l'expérience du passé. Mais on ne peut faire dire aux fichiers Excel plus qu'ils ne le peuvent, notamment lorsque les incertitudes croissent proportionnellement à la diminution d'un retour d'expérience.

Pour cela, il faut s'assurer de la mise en place régulière, dans les instances de décision, de suivi et de pilotage, d'indicateurs qualitatifs/semi-quantitatifs multi-dimensionnels capables de révéler une situation et d'en permettre l'évaluation malgré l'inexistence de référentiels.

Les dimensions suivantes devront être toutes présentes dans ces indicateurs, à des degrés restant à préciser en fonction de l'activité et de la stratégie de l'entreprise:

Des indicateurs macros sur la capacité de l'entreprise à innover :

- Le culturel et les valeurs (critères non-écrits de décision quotidienne dans l'entreprise),
- Le relationnel humain interne dans l'entreprise,
- L'organisationnel (relations hiérarchiques, système d'information, procédures),
- Le savoir-faire (secret, propriété littéraire et artistique, propriété industrielle marques, brevets, dessins, etc.)
- Le relationnel externe (clients, fournisseurs, pouvoirs publics et collectivités, organismes de recherche, normes et standards, qualité/environnement),
- La grandeur physique non monétaire (grandeurs mesurables invariantes avec les fluctuations monétaires ou la spéculation: par exemple tonnes de CO₂, énergie en kwh, nombre de véhicules hybrides, m² d'entrepôts de stockage chimique, etc.).

Des indicateurs micros par projet innovant :

- La proximité des usages et l'intégration des retours d'utilisateurs
- La solidité de l'invention (expertise/brevets/benchmark des performances techniques)
- Le nombre de tests effectifs de l'offre auprès d'acteurs du marché

- Le nombre de projets de partenariat avec des acteurs de l'écosystème
- Le test du business model
- Le niveau de cash flow vs. burn rate

Ces différentes dimensions d'indicateurs sont en réalité des éléments permettant d'approcher la valeur stratégique de l'innovation pour l'entreprise, véritable levier de profitabilité à court et moyen terme, si tant est que l'on s'en occupe de manière intense et constante dans le temps.

Pour Vincent Garreau, Directeur du Techno-Marketing de Saint Gobain, structure dédiée à l'analyse exploratoire du potentiel de projets innovants proposés par les collaborateurs internes, les clés de l'analyse d'un projet résident dans la vérification des éléments suivants :

1. Accès à l'information publiée
2. Analyse et sélection des données pertinentes
3. Validation des sources
5. Cohérence des données avec la vision du projet
7. Conduite d'interview pour valider les usages, le marché, la techno
8. Proposition d'hypothèses
9. Identification des risques
10. Plan d'action

Les résultats obtenus à ce jour par cette structure interne dédiée à l'innovation sont :

- 160 projets complétés, plus de 1200 livrables diffusés
- 19,000 idées analysées
- 6,000 applications évaluées
- 150 projets R&D "re-focused"
- 70 nouveaux projets R&D Projets créés
- Support apporté aux projets de R&D transversaux
- Valorisation des projets transversaux portés par des équipes multidisciplinaires
- Animation des « Saint-Gobain Innovation Days »
- Nouvelles opportunités identifiées entre secteurs
- Motivation des collaborateurs, embauches de nouveaux « haut profils » et formation des managers
- Le Techno-Marketing a initié des actions variées telles que le Nova External Venturing, Solar activities, ventilated façades, Quantum, focus on Non-Residential segments, construction systems, prefabrication, functional fabrics, electro-chromic glass acquisition,

services dans l'Habitat, outils numériques, Building Information Model, films pour fenêtres...

d. Les méthodes et outils

Afin d'atteindre ces enjeux et de mettre en œuvre les fonctions attendues par l'organisation, un certain nombre de méthodes sont accessibles aujourd'hui :

Les techniques de créativité

La créativité est un élément nécessaire pour déclencher l'innovation, qu'il s'agisse de produits ou de développement des services, ainsi que de nouveaux modèles de gestion, y compris en management des équipes.

La créativité permet de trouver de nouvelles solutions, de nouvelles postures et ainsi de renforcer une activité, la cohésion d'une équipe et les performances de l'organisation dans son ensemble.

Les entreprises installées sur un marché, mais dont la survie est remise en cause par un environnement incertain et changeant, doivent utiliser la créativité comme un élément central de leur organisation. En effet, celle-ci produit une dynamique vertueuse interne susceptible d'irriguer l'ensemble de ses métiers.

Seule cette dynamique peut aider à produire les graines de l'innovation de rupture. La pensée créative peut seule donner une impulsion vitale permettant à un organisme de s'adapter dans des circonstances imprévues.

En 2010, l'étude «IBM Global CEO Study» intitulée «Tirer profit de la complexité» révèle que 1 500 cadres supérieurs à travers le monde pensent que la créativité est la compétence primordiale nécessaire à un manager contemporain confronté aujourd'hui à un monde interconnecté et interdépendant.

Certaines méthodes, fort efficaces, sont centrées sur la mise en valeur de la capacité des individus à générer de la créativité au sein d'un groupe et ce quelles que soient leurs compétences. La méthode FOURSIGHT® en est une. Développée par Gerard. J Puccio, cette méthode permet aux

individus, au sein d'une organisation, de découvrir leur propre manière de fonctionner dans la résolution de problèmes.

La Française des Jeux, la loterie nationale française a lancé une démarche dénommée ZINC en 2010. Cette démarche est un processus transverse et collaboratif au service des métiers dont la finalité est d'alimenter la capacité d'innovation de l'entreprise. Elle engage la performance collective en s'appuyant sur les individus. De nombreux ateliers ont été menés pour nourrir les problématiques de l'entreprise, y compris pour relever des défis stratégiques majeurs. Parmi les différents dispositifs issus de cette démarche, on peut mentionner le programme de formation en interne nommé « Révélez votre créativité intérieure ». Celui-ci est ouvert à l'ensemble de ses employés. Plusieurs stages rassemblant des collaborateurs de formation, d'horizons et de responsabilités très divers au sein de la structure, ont été mis en œuvre et animés par un expert interne de la créativité. Ce processus intégré et non sous-traité, a permis d'insuffler de meilleures pratiques, des réflexes et finalement une nouvelle culture au sein de l'organisation.

En terme d'ouverture vers l'extérieur, La Française des Jeux a organisé en 2012 une manifestation de R & D collaborative pour générer des concepts réinventer les jeux de loterie. L'événement, appelé « The game mob », a rassemblé les gens de différents horizons, des experts de l'industrie des jeux vidéo et des jeux de société. En 72 heures, avec des équipes composées de profils mixtes, 6 concepts raffinés ont été produits. Ils offrent chacun une proposition de valeur en rupture par rapport aux offres existantes.

L'open innovation ou innovation participative

L'innovation participative ou ouverte est un terme promu par Henry Chesbrough, professeur et directeur du Center for Open Innovation à Berkeley. Il s'agit d'une démarche basée, comme son nom l'indique, sur l'ouverture d'une problématique à d'autres domaines, d'autres acteurs que ceux qui en sont naturellement concernés, notamment en interne dans une organisation. Pour reprendre les mots de Chesbrough, elle se fonde sur le principe « qu'il y a aujourd'hui trop de savoir utile et disponible dans un nombre infini de domaines, partout dans le monde, pour agir seul dans son coin.¹² »

¹² <http://www.youtube.com/watch?v=2UDBaDtwXfl>

L'innovation participative prend en général sa source dans les services amont de R&D des grands groupes, poussant les chercheurs à sortir d'une posture « techno push » et à diffuser leurs recherches ainsi qu'à y intégrer à tout instant, des inputs d'acteurs externes, partenaires, fournisseurs et parfois même concurrents. Plutôt que d'aborder le processus d'innovation comme un tunnel fermé, elle permet de l'aborder comme une plateforme de réflexion ouverte et itérative.

Applicable indifféremment dans des domaines techniques ou de service, souvent formalisée par des groupes de travail ou des workshops plus ponctuels, l'innovation participative rassemble dans un même lieu virtuel ou physique, des individus aux profils, aux compétences, aux origines et aux centres d'intérêt variés. Un tel croisement de points de vue variés accroît les chances de « sortir du cadre, d'ouvrir le champ des possibles et d'envisager des solutions, des évolutions inenvisageables si l'on était resté dans le cadre.

Outre les réunions, elle se traduit souvent par des plates-formes et outils d'échanges de type réseaux sociaux internes (donner/recevoir) ou des plates-formes mutualisées d'innovation.

A l'initiative du Club de l'innovation des banques et assurances, un groupe de travail d'open innovation « Le projet FIDJI »¹³, a été lancé en 2011. Le projet FIDJI a exploré les apports du « Design et de la conception participative » dans l'innovation des produits et services financiers. Pour atteindre cet objectif, FIDJI s'est entouré d'universitaires spécialistes de l'open innovation, d'ethnologues, de designers, de sociologues, de juristes, de prospectivistes et de chercheurs académiques. A l'issue d'un projet de 10 mois environ, les résultats obtenus ont été unanimement reconnus positifs. Cette approche a ouvert de nouvelles voies pour l'innovation susceptibles d'aider les acteurs de la Banque-Finance à gagner la confiance de leurs clients, à nouer avec eux des relations qui répondront mieux à leurs attentes et enrichiront la relation clientèle.

¹³ <http://www.altran.fr/innovation/le-club-innovation-banque-finance-assurance/le-projet-fidji.html>

Les incubateurs - Sourcing interne et/ou externe : Initier, favoriser la création d'entreprises porteuses d'innovations.

Les incubateurs sont des structures dédiées à l'accompagnement d'innovateurs dès les premiers instants du lancement du projet innovant. En effet, les projets incubés nécessitent, en général, un investissement initial lourd (financier, humain, technique, marketing, logistique...) pour apporter dans un premier temps une preuve de concept puis une preuve de marché.

L'objectif des incubateurs est de créer des entreprises au profil de start-ups qui pourront prendre leur envol une fois que le produit aura validé l'existence de son marché, en général au bout de deux ans. Les incubateurs peuvent être :

- **des structures indépendantes** pour beaucoup subventionnées par les institutions gouvernementales et très reliées à la recherche. Les porteurs de projet sont souvent des ingénieurs issus d'un centre de recherche qui en valorisent un actif,
- **des structures privées** ouvertes à tous types de porteurs de projets innovants et financées par des fonds d'investissement,
- **des structures internes aux grands groupes** favorisant ainsi la création d'entreprise par des collaborateurs/intrapreneurs devenant entrepreneurs, financées également par des fonds d'investissement liés ou non au grand groupe. La finalité d'un incubateur interne à un grand groupe peut être de dynamiser les équipes, de pousser des idées en rupture avec les activités courantes de l'entreprise, d'intégrer des avancées technologiques émanant d'acteurs externes, de créer des partenariats, de trouver des complémentarités à forte valeur ajoutée.

En 2012, Veolia a lancé le Veolia Innovation Accelerator pour « favoriser les approches croisées et multidisciplinaires » (<http://www.via.veolia.com/fr/>). Cette structure est dédiée au sourcing, au déploiement et à l'accélération des meilleures technologies de propreté, par un travail en partenariat avec les start-ups les plus innovantes du secteur et des investisseurs experts dans le domaine. L'enjeu n'est pas d'intégrer les technologies innovantes, par un rachat des start ups mais plutôt d'augmenter l'efficacité opérationnelle des solutions proposées par Veolia et d'accroître le panel d'offres.

VIA propose un processus de sélection basé sur trois étapes : faisabilité, prototypage et déploiement, en lien avec les services internes d'innovation de R&D et les business units.

Essayer, itérer, modifier : Les Livings Lab et le Design thinking

A cheval entre l'étape de sourcing de l'innovation, de créativité et l'étape de lancement de projet et de conception de solutions, le Design thinking permet d'élargir le périmètre d'exploration par rapport à un projet classique. Selon Tim Brown, président et CEO de IDEO, l'une des agences référente en matière de Design Thinking, « *Le Design thinking est une approche de l'innovation centrée sur l'humain qui intègre, à partir de la boîte à outils du designer, les besoins des individus, les capacités technologiques et les exigences de performance économique* ».

Les Livings Labs sont les lieux par excellence du Design thinking. Le concept issu du MIT et fortement ancré dans la notion de « Lead user » de Von Hippel¹⁴, propose un environnement de test et d'expérimentation dédié à la co-crédation d'innovations entre producteurs et utilisateurs de solutions, animé par des designers, des graphistes, des ergonomes, des sociologues, des commerciaux, des marketeurs, des chercheurs...

Les Livings labs ont été définis par la commission européenne comme Public-Private-People Partnerships (PPPP) pour l'open innovation conduite par les usages. <http://www.openlivinglabs.eu/>

Un Living Lab rassemble 4 activités principales :

- La co-Création: co-design par les utilisateurs et les producteurs
- L'exploration: découverte d'usages émergents, analyse de comportements et identification d'opportunités marché
- L'expérimentation: implémentation réelle de scénarios au sein de communautés d'utilisateurs
- L'évaluation: évaluation des concepts, des produits et services au travers de critères socio-ergonomiques, socio-cognitifs et socio-économiques

Un Living Lab est en général composé d'un plateau d'innovation, un plateau de créativité, un laboratoire d'usage et un espace de co-working et de co-design. Il peut être lancé et animé en externe par des structures indépendantes ou en interne par un service dédié dans l'organisation.

¹⁴<http://web.mit.edu/evhippel/www/papers/Lead%20Users%20Paper%20-1986.pdf>

Le Discovery Innovation Lab (DIL) est un dispositif d'innovation et de co-création lancé par La Fabrique du Futur avec deux de ses partenaires: Creative Valley et l'Ecole Epitech. Le D.I.L. a pour vocation d'imaginer et concevoir de façon accélérée les produits et services du futur qui soient désirables, économiquement viables et réalisables au plan technique. Pour cela, le DIL sélectionne des concepts d'innovation de rupture, les traduit en prototypes, expérimente et valide ceux-ci afin qu'ils puissent rapidement donner lieu à des produits /services commercialisables avec toutes les chances d'acceptabilité par le marché et de succès.

Concrètement, le DIL est tout à la fois :

- Un lieu physique d'innovation, outillé des équipements technologiques les plus pointus (fablabs de nouvelle génération), animé et en réseau,
- Un ensemble de démarches pour innover, découlant du design thinking, de l'innovation par les usages, des expériences utilisateurs, des approches living labs,
- Un Hub d'entrepreneuriat favorisant le lancement de projets innovants (avec deux incubateurs, une pépinière, des espaces de coworking)
- Un écosystème de partenaires pour mettre en œuvre une innovation ouverte.

e. Le financement du projet pour un accès au marché plus rapide

La question du financement est un point crucial dans un processus d'innovation. Le financement permet d'aller plus vite au but mais encore faut-il ne pas se tromper de but...En effet, pour des financeurs d'un projet innovant, l'investissement est possible à condition qu'il y ait un plan clairement défini dans le temps conduit par des objectifs à atteindre étape par étape, ce que l'on appelle couramment un Business Plan. Or, il va de soi que définir un but dans le contexte de l'innovation, c'est prédire l'avenir, inutile de revenir sur l'environnement incertain qui rend la prédiction extrêmement fragile.

Notre propos n'est pas de bannir le financement, il s'avère souvent indispensable notamment sur des innovations technologiques de rupture pour lesquelles un gros investissement pour atteindre la preuve du concept puis la preuve du marché, est nécessaire. Les programmes de R&D internes aux grands groupes, associés aux aides à l'innovation mis en place par l'état (CIT..) sont de bonnes sources de financement à ces stades.

Cependant, nous soulignerons deux éléments importants à avoir pour une équipe projet lorsqu'elle réfléchit au financement de son action et qui peuvent, dans certains cas, pallier la nécessité d'un financement aux conséquences parfois dramatiques :

- Ne pas perdre de vue que le financement le plus efficace et le moins coûteux est celui du client, celui qui non seulement paye pour la valeur apportée par l'innovation et en plus qui participe souvent à la co-conception de l'innovation par ses premiers retours sur les usages effectifs. Quel que soit l'environnement de départ et le stade de maturité du projet, ces financeurs sont les premiers à rechercher.
- Ne pas perdre de vue que « la frugalité » est source d'une grande créativité. Comme le définit Navi Radjou dans son livre L'innovation Jugaad¹⁵, il s'agit de « concevoir mieux avec moins ». Faire avec ce que l'on a et ne pas être trop gâté au départ, permettra au projet de s'ancrer toujours plus dans la réalité et gagner en robustesse. Il est important que l'équipe projet vive un certain enjeu de survie, qu'elle « ait faim » afin de réellement se dépasser.

La société Inflexion Point, co-fondée par Hubert Catanese et Frédéric Ariès, propose un accompagnement des startups High Tech tout au long de leur vie chaotique en intervenant à chacun des points d'inflexion de leur trajectoire : Création, Levée de fond, Investissement, Expansion internationale, Partenariats stratégiques, Management par interim, Restructuration, Flip aux USA, M&A, LBO.

Ils proposent un mode d'accompagnement original qui outre l'investissement est appuyé par une implication forte au niveau stratégique du projet. Si leur intervention est fortement motivée par le retour sur investissement, ce dernier est assuré non pas par un contrôle à distance des objectifs à atteindre mais par un accompagnement en temps réel, constructif et bienveillant de l'équipe afin de définir dès le départ et tout au long de l'investissement, un business plan au plus près de la réalité.

¹⁵ L'innovation Jugaad, redevenons ingénieurs. Navi Radjou – Ed Diateino -2013

f. La promotion des actions d'innovation

La promotion interne des actions et des acteurs de l'innovation est essentielle pour instaurer une culture de l'innovation et en pérenniser l'esprit, le processus et les projets.

L'organisation de l'innovation doit favoriser, stimuler la curiosité et le multiculturalisme de chacun en interne tout en ayant un regard ouvert sur le sociétal externe.

La promotion cadre rapidement des ébauches d'innovations tout d'abord pour obtenir l'aval des pairs (directions générales, techniques, produits,...) puis de tous ceux engagés dans l'avenir de l'entreprise. La démarche ne consiste pas à faire des projets de moyenne ou longue durée mais de réaliser de façon récurrente et systématique des POC (Proof Of Concept = faire la preuve du concept), puis d'itérer plusieurs fois, quitte si besoin à ré-orienter l'objectif des prochaines itérations.

Elles rendent aussi les éléments plus compréhensibles pour faciliter les échanges et la communication et la prise de décisions rapides. Elle n'est pas bloquée par la peur de se tromper ou la peur du changement de direction et sait faire machine arrière rapidement. Cela passe par une culture forte de l'écoute, de la reformulation, de la mise en confiance collective.

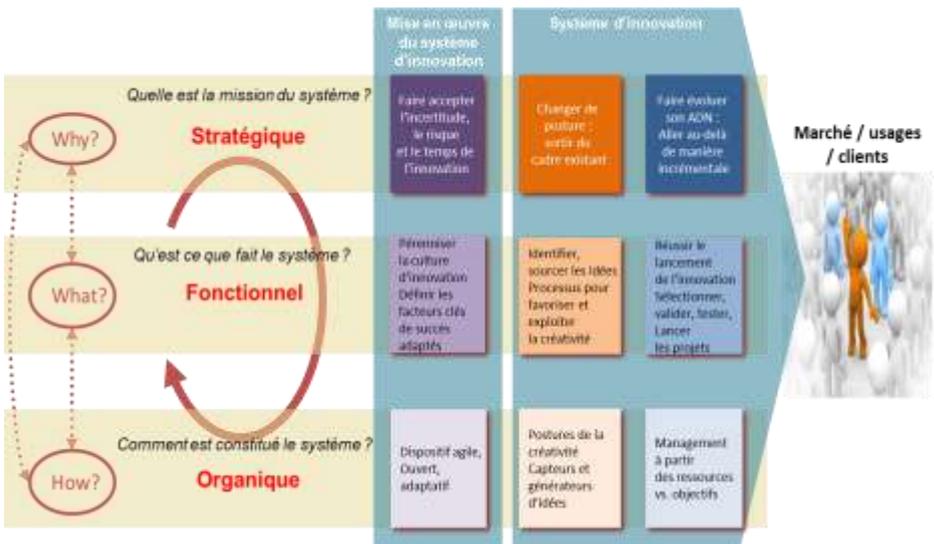
Toutes les actions et les événements impliquant l'ensemble des collaborateurs de l'organisation se font sur des cycles courts par rapport aux cycles habituels de l'entreprise. Une multitude de projets innovant sont présentés. Seul un petit nombre est retenu à un instant donné. Par contre elle ne s'interdit pas de garder tous les dossiers car l'un d'eux peut être réactualisé à tout moment en fonction d'un nouveau contexte.

Conclusion

Faire place à l'innovation dans une structure existante, avec la volonté d'intégrer durablement cet enjeu vital, est inévitablement source de dissonance interne dans l'organisation.

Nous avons pu exposer au travers de ces quelques pages les raisons de cette dissonance du fait de la nature même de l'innovation qui contrecarre tous les processus de planification au cœur du fonctionnement quotidien d'une organisation classique.

Mais nous avons pu également, dans ce document, exposer un certain nombre de pistes pour y arriver malgré un terreau peu propice a priori. Si nous devons résumer en quelques termes ces pistes, nous dirions qu'en premier lieu l'enjeu pour une organisation est de **changer de culture en passant de l'adaptation à un environnement à une volonté de le transformer tout en étant porté par la vision que la transformation lui sera bénéfique**. Cette posture est, en soi, extrêmement positive à partir du moment où elle est portée par la conviction que ce qui sera bon pour l'environnement sera bon pour l'organisation elle-même. Cercle vertueux, elle portera des fruits non seulement, en interne au sein des équipes, mais également en externe dans la relation avec les clients effectifs ou potentiels.



La période actuelle est extrêmement propice à ce changement de culture, pour reprendre un terme consacré dans l'innovation « le time-to-market » est idéal. En effet, Chaque être humain prend conscience actuellement d'un besoin primaire en danger, celui de sa survie à la fois à l'échelle planétaire mais également à sa propre échelle d'individu. L'avenir n'est assuré pour personne. Bonne nouvelle pour les innovateurs, il faut trouver des solutions. Tout devient possible dans ces circonstances et par dessus tout le fait d'oser changer, d'oser voir les choses autrement !

Le premier qui devra oser changer est celui qui porte la vision de l'organisation. L'enjeu n'est pas de tout changer de manière radicale mais de laisser place aux femmes et aux hommes, au sein de l'organisation, qui ont la volonté et la capacité de déclencher des changements positifs. Il est absolument nécessaire que puissent cohabiter, coopérer et surtout se comprendre au sein d'une même organisation des planificateurs, garants de l'adaptation et de la continuité et des transformateurs, garants de l'innovation.

Annexe 1 - Bibliographie

Livres

- Amar BHIDE - The venturesome economy : How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World — Princeton University Press 2008
- Philippe CAHEN – Signaux faibles Mode d'emploi – Eyrolles 2011
- Clayton M. CHRISTENSEN – the innovator's solution – HBS 2003
- J. FRIED & D. HEINEMIER HANSSON Re -work,– Crown Business 2010
- Françoise KOURILSKY – Du désir au plaisir de changer – Dunod 2008
- Chan KIM & Renée MAUBORGNE – Blue ocean strategy – HBR 2005
- Alexander OSTERWALDER & Yves PIGNEUR – Business Model generation – Wiley 2010
- Navi RADJOU - L'innovation Jugaad, redevenons ingénieux – Ed Diateino -2013
- Eric RIES - The Lean startup how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successfull businesses – Crown Business 2011
- Saras D. SARASVATHY - Effectuation element of entrepreneurial expertise –Edward Edgar Publishing 2009
- Anthony W. Ulwick – What customers want – Mc Graw Hill 2005
- Dominique VIAN - ISMA360®, la boussole de l'entrepreneur, Ted De Boeck 2013

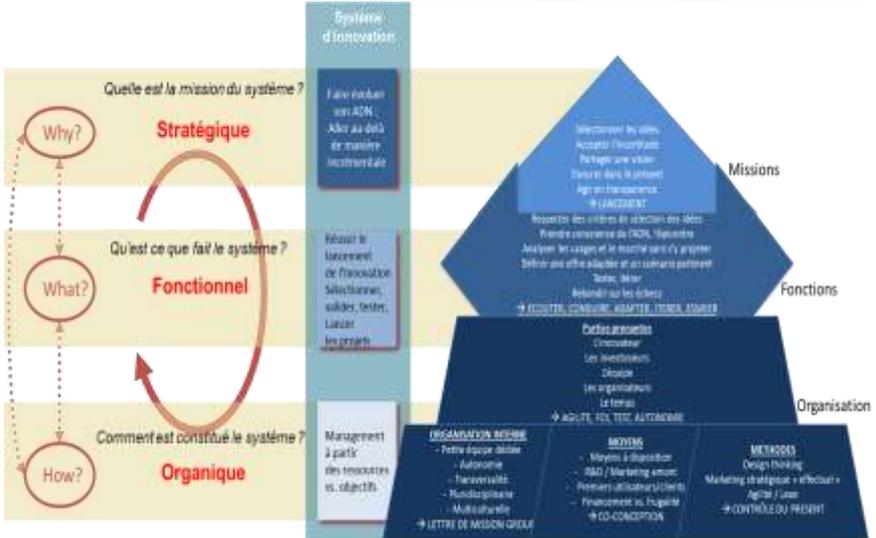
Articles

- Scott D. ANTHONY - The new corporate garage — Harvard Business Review – Sept 2012
- James G. MARCH - Exploration and exploitation in organizational learning, Stanford 1991
- Peter WHALEN and Samuel S. HOLLOWAY - Traditional Marketing Planning Is Wrong for Your New Venture » by | Harvard Business review Blog October 2012

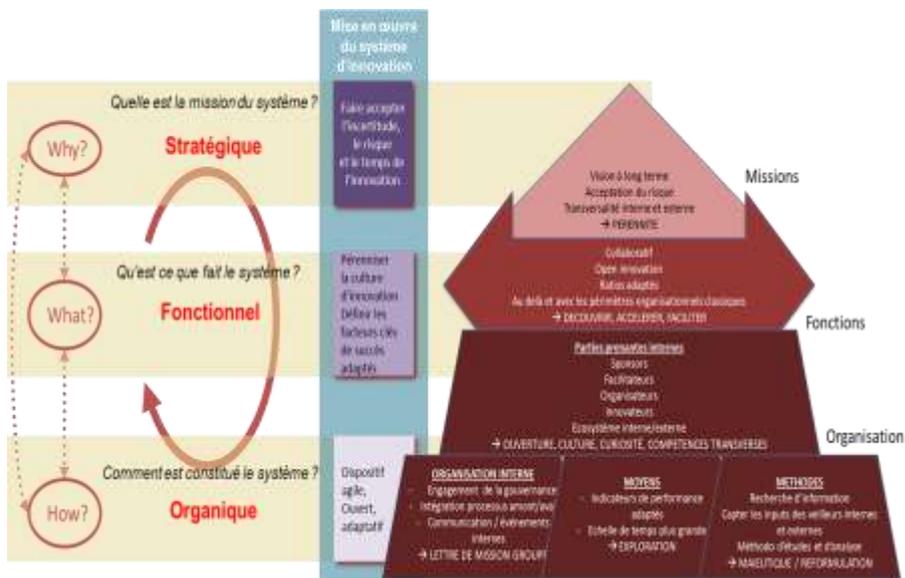
Annexe 2 – Les Pyramides, synthèse de l'analyse

Les trois pyramides ci-après présentent une synthèse de l'analyse menée dans ce livre blanc.

Les deux premières pyramides présentent le système d'innovation.



La dernière pyramide présente le système de mise en œuvre du système d'innovation.



Annexe 3 – Fonctionnement, participants et intervenants du groupe de travail

Fonctionnement

Le groupe de travail « Architecture des Systèmes d'Innovation des Entreprises » a débuté en septembre 2012 à l'initiative de Séverine Herlin, CEO de ViaNoveo qui en est donc logiquement devenue la pilote.

L'association C.E.S.A.M.E.S. (Centre d'Excellence sur l'Architecture, le Management et l'Economie des Systèmes) a coordonné avec Séverine Herlin la mise en place et le déploiement de ce groupe : recrutement des membres, organisation, préparation et logistique des réunions, communication avec les participants, aide à l'identification des intervenants, support dans la réalisation du livre blanc et réalisation de la soirée de clôture du groupe.

Les participants du groupe de travail, issus des milieux académiques et professionnels (liste présentée ci-après) se réunissaient tous les mardis de 14h à 18h dans les locaux de C.E.S.A.M.E.S. Chaque session de travail se déroulant de la manière suivante :

- Exposé d'un intervenant extérieur
- Questions / Réponses
- Session de brainstorming pour extraire les bonnes pratiques et points clés de l'exposé en vue de la rédaction du livre blanc
- Synthèse

Le groupe de travail a réalisé sa 11^{ème} et dernière réunion en juillet 2013 prenant quelques mois supplémentaires pour réaliser collectivement le livre blanc, présenté au public lors de la soirée de clôture du 16 octobre 2013, à la Maison des Polytechniciens (Paris).

Membres et intervenants du groupe de travail

CESAMES et ViaNoveo remercient chaleureusement les participants et les intervenants du groupe de travail « Architecture des systèmes d'innovation des entreprises ».

Membres du groupe de travail

- Odile Adrian, Directeur strategic intelligence and advanced development surface radar – Thales Air Systems
- Philippe Antier, Directeur Engineering & Innovation - Thales Air Systems
- Emmanuel Arbaretier, Chef de projet innovation et diversification – EADS Apsys
- Ghita Benkirane, Directrice Générale, Art & Management
- Richard Coffre, Business Analyste - PAGESJAUNES
- Pierre-Laurent Dugré, Responsable du développement - OBEO
- Anne Esquelisse, Responsable Innovation – Française des Jeux
- Michel Jez, Responsable du pôle développement - APCE
- Romain Kervac, Directeur scientifique branche traitement de l'information et systèmes - ONERA
- Jean-Yves Lignier, DSI – Ministère de la défense
- Philippe Metayer, Vice président Innovation competencies – Schneider Electric
- Pierre Ollivier, Associé - WINNOVE
- Bertrand Petit, Président - Innocherche
- Jean-Guy Sayous, Professeur associé - ISTY
- Philippe Simon, Associé - WINNOVE

Intervenants du groupe de travail

- Marie-Anne Brodschii, Directrice de l'Innovation - Veolia Environnement
- Erik Gendre-Ruel, Gérant associé – Inov Courtage
- Mathieu Langeard, Consultant - Human Equity
- Hubert Catanese, gérant - Inflexion Points Technology Partners
- Romain Beaume, Directeur de la Chaire Innovation - Ecole Polytechnique
- Corinne Werner, Responsable innovation - Française des Jeux
- Vincent Garreau, Responsable du Techno-Marketing - Saint Gobain
- Philippe Metayer, Vice-président Innovation Compétences – Schneider Electric
- Eric Seulliet, Président - La Fabrique du Futur
- Jean-Guy Sayous, Professeur - Université de Versailles

Annexe 4 – Présentation de CESAMES et de ViaNoveo

C.E.S.A.M.E.S.

Le Centre d'Excellence sur l'Architecture, le Management et l'Economie des Systèmes, association à but non lucratif créée en 2009 a pour **mission de faire connaître les méthodes et les outils de l'architecture des systèmes aux professionnels pour les aider à mieux maîtriser la complexité de leurs projets**. Pour cela, l'association :

- **Anime** : fédère et développe la communauté des « amis » de l'Architecture en les faisant se rencontrer lors de soirées thématiques, ateliers-débats et conférences internationales « Complex Systems Design & Management » (CSD&M) et « Digital Enterprise Design & Management » (DED&M)

- **Informe et diffuse le savoir** : une base documentaire riche de plus de 400 articles et études sur l'Architecture des Systèmes est mise à disposition sur le portail internet de CESAMES : www.cesames.net

- **Réfléchie et partage** : CESAMES met en place et coordonne des groupes de travail sur une thématique donnée avec pour objectif la publication d'un livre blanc

- **Forme et conseil** : un réseau d'architectes de systèmes regroupant les meilleurs experts en Architecture d'Entreprise et de systèmes d'information et en Architecture de produits technologiques complexes.

- Contributeur au livre blanc : Xavier Cabot (Architecte d'Entreprise Sénior) et Alice Parisot (Responsable Marketing et Communication)
- Coordinatrice du groupe de travail : Pearl Jwo (Chargée de communication)
- Contact : contact@cesames.net / Site internet : www.cesames.net

ViaNoveo

ViaNoveo, située au coeur de la Technopole de Sophia-Antipolis, propose une approche inédite et innovante pour aborder le management de l'innovation par une solution logiciel collaborative adaptée aux contextes incertains et complexes. Grâce au logiciel ViaDesigner®, seul accès à la systémique de la méthode ISMA360® (innovation Systemic marketing Analysis), la stratégie d'accès au marché de tout projet innovant peut-être modélisé et cartographié de manière itérative.

Avec plus de 500 projets innovants accompagnés depuis 2008, ViaNoveo a développé un savoir-faire et une expertise uniques dans le management de l'innovation. Son approche systémique, à la fois logique et didactique, est opérante pour tous types de projets qu'ils soient à forte dimension technologique ou de service et ce quels que soient les domaines d'application.

- Pilote du groupe de travail : Séverine Herlin (CEO)
- Contact : severine.herlin@vianoveo.com / Site internet : www.vianoveo.com