



**COMMENT METTRE
EN PLACE LE
MANAGEMENT DE
L'INNOVATION ?
(1^{ère} partie)**



strategieex

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
LES ETAPES CLEFS DE LA MISE EN PLACE	5
1. Définir le creuset d'innovation.....	5
1.1 Définir les écarts entre les objectifs de croissance et les activités actuelles	5
1.2 Définir les Catégories d'innovation susceptibles de combler l'écart.....	8
1.3 Cibler les Domaines d'Opportunités d'Innovation (DOI)	10
CE QU'IL FAUT RETENIR DE CE LIVRE BLANC.....	13
1. Pourquoi il faut innover.....	13
2. Composition du creuset d'innovation	13
2.1 Définir les écarts entre les objectifs de croissance et les activités actuelles	13
2.2 Définir les Catégories d'innovation susceptibles de combler l'écart.....	13
2.3 Cibler les Domaines d'Opportunités d'Innovation (DOI)	13
POINTS ABORDES DANS NOTRE PROCHAIN LIVRE BLANC.....	14
1. Constituer les équipes et le portefeuille de projets.....	14
2. Créer une mécanique de management de projets innovants	14
QUELQUES MOTS SUR STRATEGEEEX.....	15
1. Qui sommes-nous ?.....	15
2. Ils nous font confiance	16
3. Les auteurs du livre blanc	17

INTRODUCTION

Il existe de multiples sources de motivations qui conduisent les entreprises à innover :

Développer les ventes et pérenniser leur image auprès des clients

- Apporter des améliorations aux produits existants **permet de ne pas subir la pression à la baisse** sur les prix de vente et sur les marges
- Montrer que l'entreprise est capable de faire évoluer ses produits et services, en phase avec les attentes de ses clients, **démontre sa capacité à les accompagner durablement**

En laissant leurs produits et services inchangés, les entreprises risquent de perdre des clients au profit de concurrents plus dynamiques.

Réduire le gaspillage et les coûts

- Dans un monde appelé à être plus économe de ses ressources, **la réduction des coûts et des gaspillages permet d'améliorer les marges**
- C'est également **gage d'efficacité**, largement inspiré des méthodes japonaises traduites dans les processus de 'Lean Production' introduites à grande échelle dans le monde industriel

Ces méthodes reposent plus trivialement sur l'élimination de tout process qui ne produit pas de valeur ajoutée au profit du client final.

Améliorer leur positionnement sur le marché

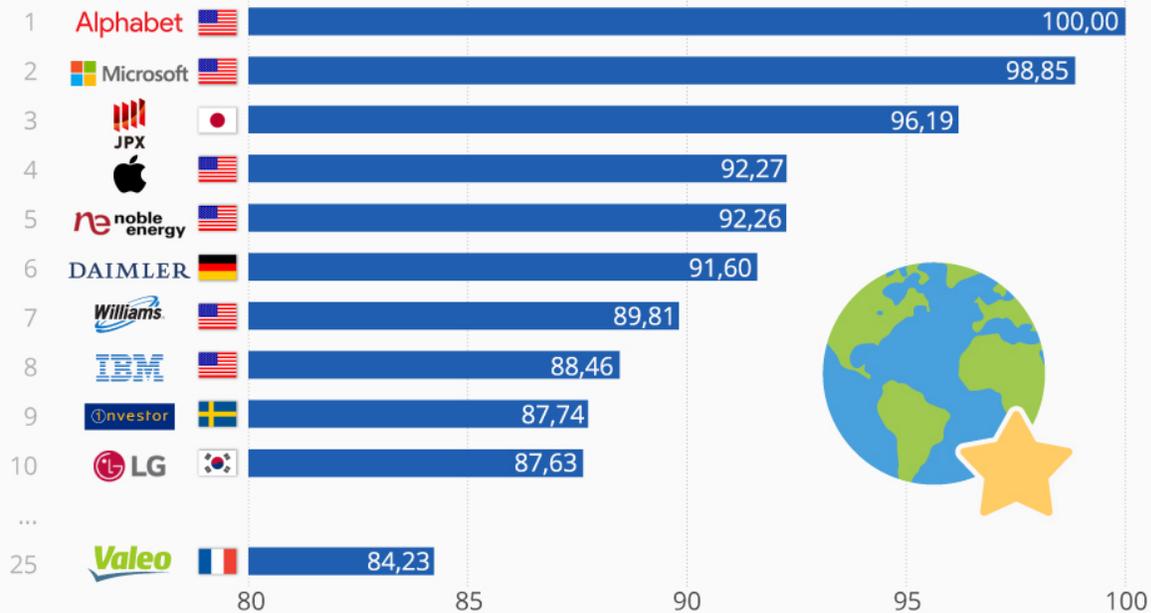
- **L'innovation permet d'anticiper plus rapidement** les changements du marché pour tirer profit des opportunités et agir au lieu de réagir aux bouleversements
- Elle permet également **de se distinguer de la concurrence** et induit une plus grande liberté des prix

Améliorer leur image auprès de leurs collaborateurs

- La course aux talents est lancée ! On reconnaîtra dans ce classement les entreprises réputées pour leur capacité d'Innovation, ou leur image de marque, 2 caractéristiques qui sont fortement liées
- Être fier de ses produits et se montrer visionnaire réduit le taux de rotation du personnel et améliore la capacité d'attraction
- Un lieu de travail novateur est stimulant pour les collaborateurs

Les meilleurs employeurs du monde en 2017

Classement mondial des meilleurs employeurs sur une échelle de 0 à 100 en 2017



Étude réalisée à partir du classement Forbes 2017 Global 2000, basé sur les entreprises cotées de 61 pays.

Source : Statista & Forbes - Classement Global 2000

statista

Quelles que soient la ou les finalités du plan d'Innovation, notre propos tient en ses objectifs, sa structuration et son dimensionnement.

C'est donc par le biais de l'impact de ce plan sur vos objectifs financiers que nous aborderons le sujet.

LES ETAPES CLEFS DE LA MISE EN PLACE

1. Définir le creuset d'innovation

- 🚀 Déterminer les écarts entre les objectifs de croissance attendue et celles des activités actuelles
- 🚀 Définir les **Catégories d'Innovation** susceptibles de combler l'écart
- 🚀 Cibler les **Domaines d'Opportunités d'Innovation (DOI)**

1.1 Définir les écarts entre les objectifs de croissance et les activités actuelles

S'agissant d'un programme d'Innovation, nous raisonnons sur le moyen terme, à la fois en termes d'organisation et d'impact financier.

La première étape du process est de **bâtir un compte de résultat** sur un horizon de temps compatible avec votre activité (4 ans dans le cadre de notre exemple).

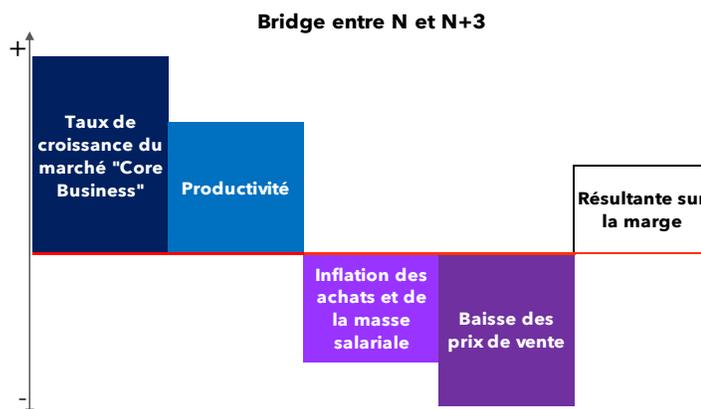
A partir des données historiques et de vos connaissances de l'évolution de votre activité, **vous allez construire le « Bridge » qui vous permettra de vous projeter** à cet horizon de temps, en excluant les apports procurés par votre plan d'innovation.

Ce « Bridge » inclut des éléments qui peuvent se révéler positifs sur votre compte d'exploitation, tels que :

- 🚀 **L'amélioration de la marge liée au taux de croissance naturel** de votre secteur d'activité
- 🚀 **Votre productivité**, c'est-à-dire votre capacité à faire baisser les coûts aussi bien fixes que variables

Et des éléments négatifs tels que :

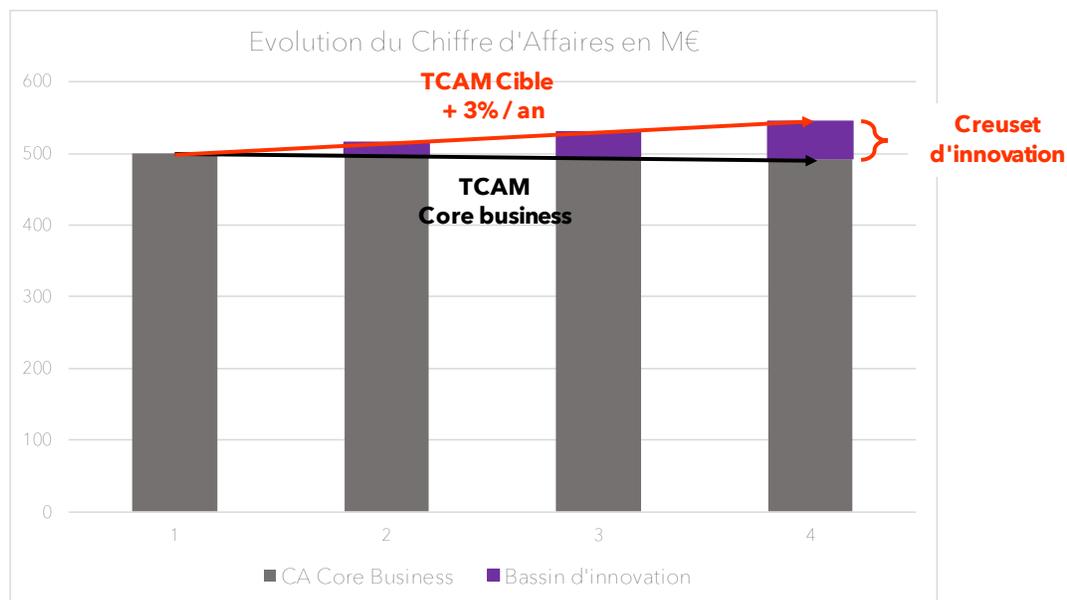
- 🚀 **La baisse des prix de vente** concédés à vos clients sur les produits / services existants
- 🚀 **L'inflation**, notamment la hausse des coûts d'achat et les hausses de salaire



Formule de calcul	Eléments P&L	Année N		Impact sur le P&L (M€)	Année N+3				TCAM Cible
		Année N			Projection		Cible		
		M€	% CA		M€	% CA	M€	% CA	
1	Chiffre d'Affaires	500,0	100%	-3,0	493,0	100%	545,0	100%	3,0%
% de 1	Evolution naturelle Core business	2,00%		30,0					
% de 1	Pression sur les prix de vente	-2,50%		-37,5					
2	Coûts Variables	300,0	60%		286,5	63%	316,7	63%	
% de 2	Productivité Coûts Variables	1,50%		13,5					
A=1-2	Marge sur Coûts Variables	200,0	40%	13,5	206,5	42%	228,3	42%	
3	Coûts Fixes	175,0	35%	-6,6	163,2	33%	180,4	33%	
% de 3	Productivité Coûts Fixes	0,50%		2,6					
% de 3	Evolution Masse Salariale	-1,75%		-9,2					
B=2-3	Marge avant Impôts	25,0	5%	3,9	28,9	6%	47,9	9%	

On voit dans notre exemple que l'évolution naturelle de la marge sur le « Core Business » passerait ainsi de 5% en année N à 6% en année N+3 si l'on n'introduisait pas le bénéfice attendu par l'apport de nouveaux business innovants.

Le chiffre d'affaires passerait de 500 M€ à 493 M€ sans innovation, alors que qu'il passerait de 500 M€ à 545 M€ avec l'impact des innovations. Soit un apport de nouveaux business, nos creusets d'Innovation représentant un accroissement de notre chiffre d'affaires en N+4 de près de 10%.

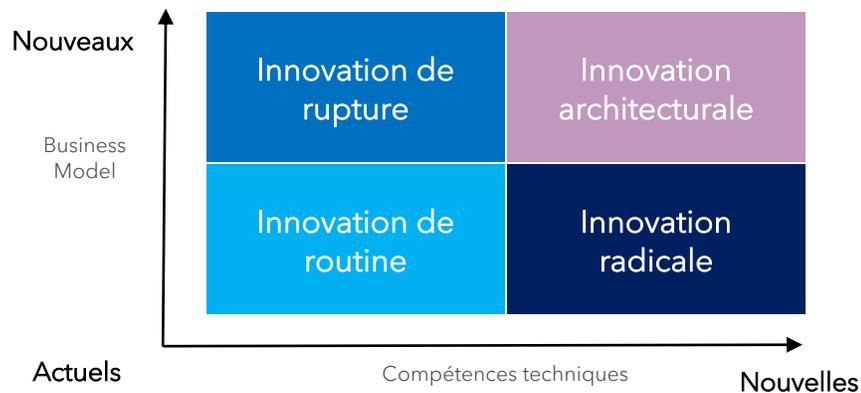


	2020	2021	2022	2023
Bassin d'innovation		17,5	35	52,5
CA Core Business	500	498	495	493

- 🚀 Le Chiffre d'Affaires Core Business correspond aux projections moyen terme sur le business existant
- 🚀 Le Taux de Croissance Cible Annuel se définit en fonction des évolutions des données économiques clés du modèle de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de rentabilité de l'entreprise
- 🚀 Le Creuset d'Innovation est la différence entre le Chiffre d'Affaires Cible (CA Core Business * Taux de croissance annuel cible) et les projections d'activités réalisées sur les business existants

1.2 Définir les Catégories d'innovation susceptibles de combler l'écart

Les Catégories d'Innovation se déterminent selon deux approches, les compétences techniques et le business model :



 **De routine** : elle s'appuie sur les compétences actuelles de vos équipes et votre business model actuel (exemple d'un nouveau modèle de Classe A pour Mercedes, d'un nouveau film 3D pour Pixar)

 **De rupture** : elle s'appuie sur les compétences actuelles de vos équipes et un nouveau business model (exemple d'un loueur de DVD qui passerait à la VOD)

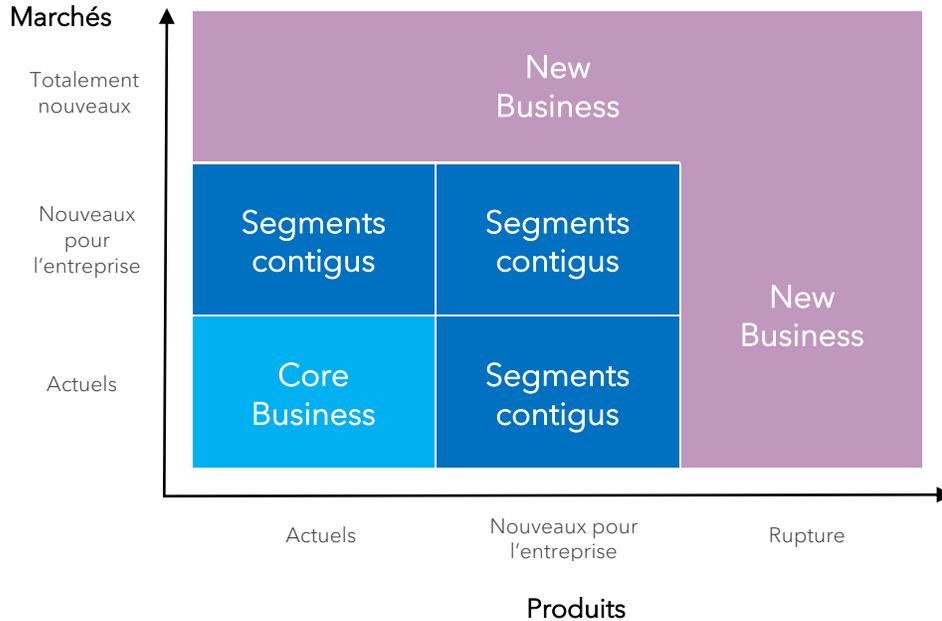
 **Radicale** : elle s'appuie sur de nouvelles compétences pour vos équipes et votre business model actuel (exemple d'une compagnie pharmaceutique qui passerait aux biotechnologies)

 **Architecturale** : elle s'appuie sur de nouvelles compétences pour vos équipes et un nouveau business model (exemple de la médecine personnalisée pour une entreprise pharmaceutique)

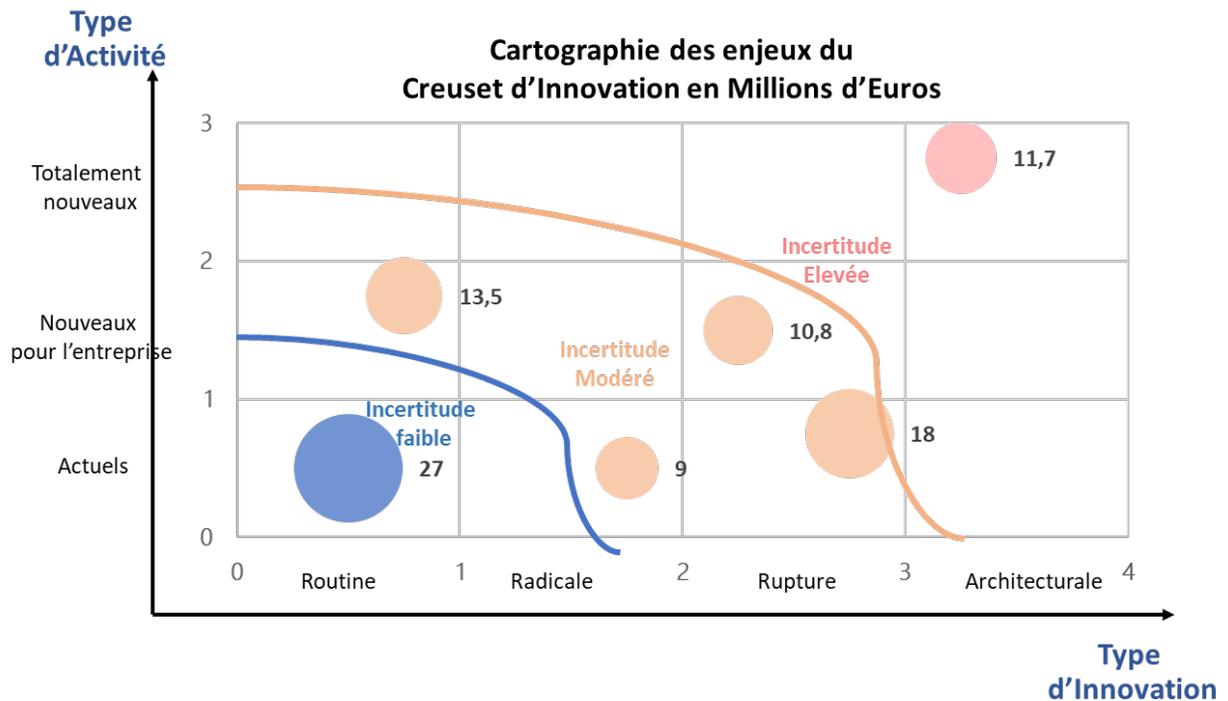
Attention aux échelles de temps, l'échelle de temps des innovations est fonction de la nature des évolutions :

-  L'innovation de routine par la réduction des coûts
-  L'innovation de routine par l'ajout de fonctionnalités
-  L'innovation radicale par l'intégration de nouvelles technologies

Les types d'activités : en fonction de ce que les produits soient existants ou nouveaux, vus de l'entreprise ou par le marché



Il vous faudra ensuite Cartographier les enjeux du Creuset d'Innovation identifiés :



🚀 La Cartographie des enjeux du Creuset d'Innovation reprend l'évaluation des objectifs de croissance de Chiffre d'Affaires selon le type d'activité et le type d'innovation

🚀 Le niveau d'incertitude est proportionnel à la nouveauté : produit, marché, business model et compétences techniques

🚀 Plus le niveau d'incertitude est élevé, plus il est difficile de réussir dans le cadre des processus existants

🚀 Il faudra bien entendu pondérer les enjeux du niveau d'incertitude pour mener à bien ces innovations. On appliquera un coefficient d'autant plus faible au potentiel identifié qu'il sera éloigné des activités actuelles de l'entreprise et d'une typologie d'Innovation de type routine

1.3 Cibler les Domaines d'Opportunités d'Innovation (DOI)

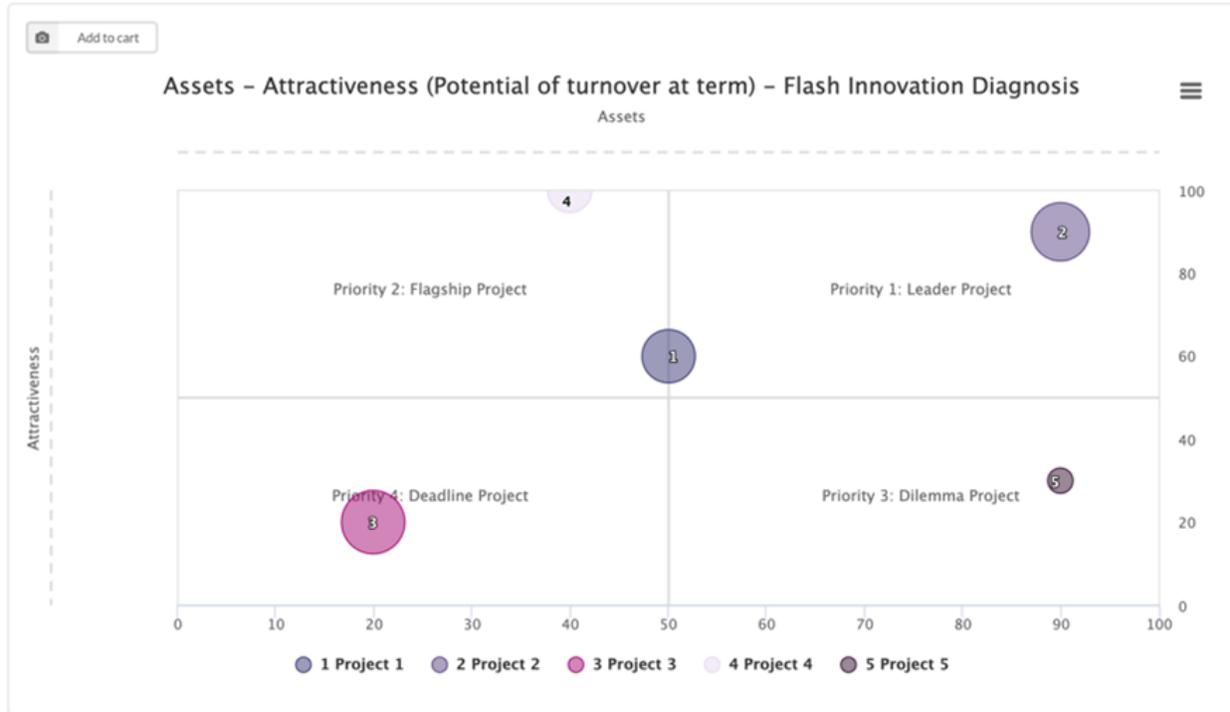
🚀 La définition du Bassin d'innovation nécessite également d'identifier parmi les Domaines d'Activités Actuels ou Nouveaux de l'entreprise ceux qui sont susceptibles de permettre de réaliser les enjeux du Bassin d'Innovation

🚀 Cette identification s'effectue à partir de trois axes d'analyse :

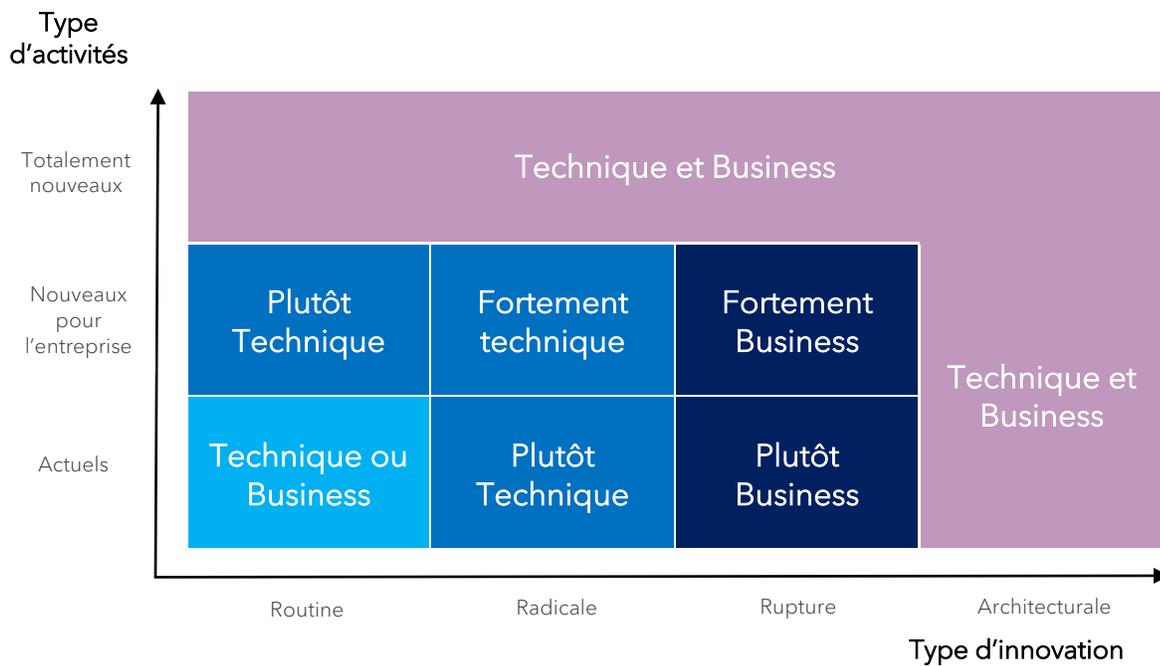
- **La taille des marchés potentiels** : les domaines d'activités actuels ou nouveaux disposent-ils d'un potentiel de croissance élevé ? La taille du marché à terme est-elle suffisamment significative pour permettre l'atteinte des objectifs fixés ?
- **Les atouts de l'entreprise** : l'entreprise peut-elle bénéficier d'avantages concurrentiels significatifs en termes d'expertise technique ou business sur les différents domaines
- **L'attractivité du domaine d'activité** : la structuration du marché lié au domaine d'activité est-il suffisamment attrayant pour permettre le développement de projets d'innovation ?

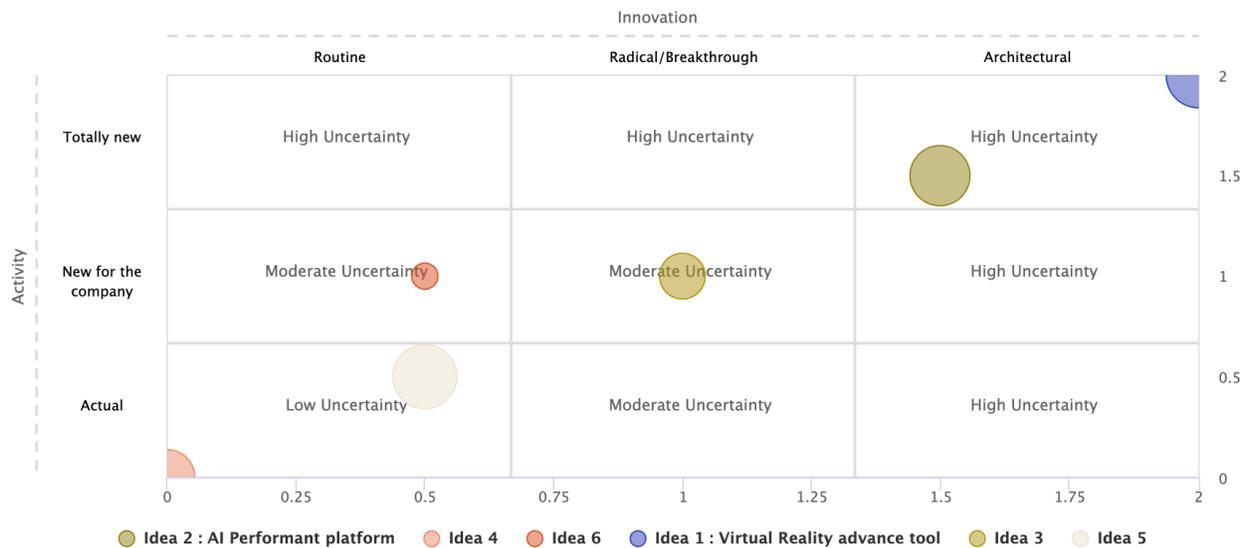
Strategeex a digitalisé les méthodologies permettant de visualiser et prioriser le portefeuille de projets d'Innovation, en fonction des atouts de l'entreprise, et des attraits du marché visé.

La solution permet également de filtrer les projets par domaine et par type pour des décisions plus homogènes puisque basées sur les best practices mais aussi plus rapides grâce à sa capacité de personnalisation des critères de décision.



Capture d'écran d'une modélisation réalisée à partir de la solution Strategeex.





Capture d'écran d'une modélisation réalisée à partir de la solution Strategeex.

🚀 Les **Domaines d'Opportunité d'Innovation (DOI)** sont plus ou moins adaptés aux types d'activité et d'innovation **selon leurs atouts / attraits techniques et business**

🚀 Les DOI à forte attractivité technique et business et pour lesquels l'entreprise dispose d'Avantages Concurrentiels importants sont adaptés :

- Pour des innovations architecturales
- Pour tout type d'innovation pour des marchés totalement nouveaux

🚀 Les innovations de rupture sont principalement pour des DOI orientées business, les innovations radicales pour des DOI techniques

🚀 Les innovations de routine sont pertinentes pour des DOI orientées business ou techniques

Une fois les DOI identifiés, il faut **définir le portefeuille projets et les collaborateurs** en charge de le piloter.

Enfin, il faut optimiser le processus et la gouvernance associé, de façon à garantir son efficacité et sa pérennité.

Ces 2 chapitres seront abordés dans notre prochain Livre Blanc.

CE QU'IL FAUT RETENIR DE CE LIVRE BLANC

1. Pourquoi il faut innover

Développer ses ventes et pérenniser son image auprès des clients
Réduire le gaspillage et les coûts
Améliorer son positionnement sur le marché
Améliorer son image auprès de ses collaborateurs

2. Composition du creuset d'innovation

Le Creuset d'Innovation est la différence entre le Chiffre d'Affaires Cible et les projections d'activités réalisées sur les business existants

2.1 Définir les écarts entre les objectifs de croissance et les activités actuelles

Le « Bridge » inclus les facteurs positifs et les facteurs négatifs.

Le « Bridge » est une projection de l'évolution de la marge sur le « Core Business ».

2.2 Définir les Catégories d'innovation susceptibles de combler l'écart

L'incertitude est proportionnelle à la nouveauté. Il faudra pondérer les enjeux du niveau d'incertitude pour mener à bien ces innovations.

Les Catégories d'Innovation se déterminent selon deux approches, les compétences techniques et le business model.

2.3 Cibler les Domaines d'Opportunités d'Innovation (DOI)

Identifier parmi les Domaines d'Activités Actuels ou Nouveaux de l'entreprise ceux peuvent concrétiser les enjeux du Bassin d'Innovation.

DOI orientées business ou techniques pour les innovations de routine
DOI orientées business pour les innovations de rupture
DOI techniques pour les innovations radicales
DOI à forte attractivité technique et business pour les innovations architecturales

Cela s'effectue à partir de trois axes d'analyse, la taille des marchés potentiels, les atouts de l'entreprise et l'attractivité du domaine.

POINTS ABORDES DANS NOTRE PROCHAIN LIVRE BLANC

1. Constituer les équipes et le portefeuille de projets

-  Sélectionner un groupe de personnes en charge des projets d'innovation
-  Identifier et évaluer les projets

2. Créer une mécanique de management de projets innovants

-  Mettre en place une gouvernance de l'innovation
-  Organiser le parcours de vos projets et aligner votre système de planification

En espérant que ce Livre Blanc aura été inspirant, nous vous souhaitons de réussir dans la mise en place de votre processus de management de l'innovation.

QUELQUES MOTS SUR STRATEGEEEX

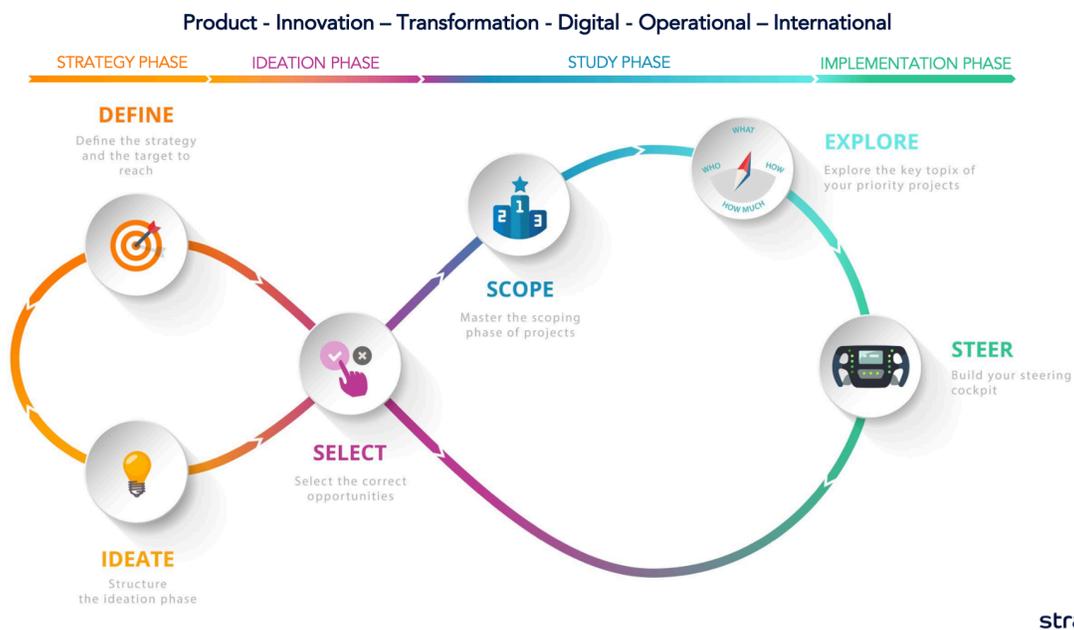
1. Qui sommes-nous ?

Strategeex aide les entreprises à atteindre une croissance durable grâce à des outils qui leur permettent de réussir leurs projets stratégiques.

Notre proposition de valeur unique est la **création des conditions de réussite des projets clés**, à lancer dans votre entreprise.

Nous proposons un **parcours numérique et une offre de service** sur les meilleures pratiques pour la gestion de projet : toile numérique, analyse stratégique, démarche agile.

Le parcours pour créer les conditions de succès de tout type de projets



Cette solution logicielle aide les entreprises à harmoniser, professionnaliser l'encadrement et la gestion de vos projets afin d'accélérer la prise de décision.

2. Ils nous font confiance

Leaders de leurs marchés :



ETI Mid-market :



3. Les auteurs du livre blanc

[Olivier PACCOUD](#) : Olivier a exercé pendant 20 ans des fonctions de Direction Générale, Direction de la Stratégie, du Contrôle de Gestion et des SI dans des ETI de l'industrie et du numérique. Il a créé la société Strategeex en 2012.

[Gildas LEAUSTIC](#) : Gildas a exercé des fonctions opérationnelles techniques, financières et commerciales dans différents secteurs de l'industrie pendant 30 ans.

[Alexandre HUBERT](#) : Alexandre a près de 30 ans d'expérience dans la relation client et a travaillé plus de 15 ans dans le financement et le management de l'innovation.



strategeex

<https://www.strategeex.com/>

