

Frédéric Sauzet

Du projet **innovant**  
au management **responsable**  
de **l'innovation**



**Trouvez l'ouvrage près  
de chez vous :**

**[https://innovecteur.com/  
responsable/](https://innovecteur.com/responsable/)**



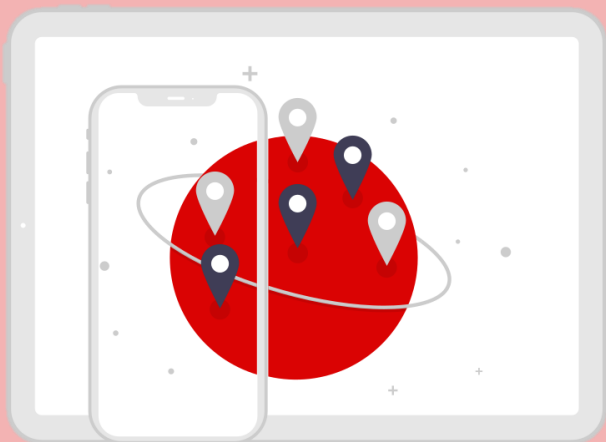


Cet ouvrage est né du constat qu'une démarche d'innovation ne peut plus se contenter de proposer de nouveaux produits et services, même à un rythme plus accéléré.

Il propose de placer l'impact positif sur la société, le respect des ressources et de l'environnement et la viabilité économique comme autant de paramètres à intégrer.

Il se positionne à un double niveau :

- Proposer les activités nécessaires à la conduite de projets innovants et
- Prolonger dans le temps leurs effets par la mise en place d'une démarche d'innovation responsable.



**Comment innover de façon plus responsable ...**

1. **Mener des projets innovants** au service des orientations de l'entreprise responsable
2. **Innover efficacement** en alternant périodes de travail et ateliers collaboratifs
3. **Développer un système de management** responsable de l'innovation



## **1. Mener des projets innovants**

Si l'innovation favorise la régénération des entreprises, elle nécessite un outillage tout à fait spécifique, voire contraire aux processus classiques.

Le management responsable de l'innovation interroge lui la question même de l'innovation. Faut-il toujours et tout le temps innover ?

Il convient alors d'identifier les projets d'innovation prioritaires à mener, en accord avec la vision stratégique de l'entreprise responsable.



## 2. Innover efficacement

Le mode projet est bien souvent le plus efficace pour développer une innovation, à condition d'alterner des périodes de travail et des ateliers courts et intensifs.

Le deuxième facteur de succès s'appuie sur l'acquisition progressive des preuves de la valeur de l'innovation, relatives aux usages, marché, technologies et viabilité.

Enfin, l'évaluation vise à valoriser les efforts menés tout au long du projet, pour identifier, exploiter et démultiplier l'ensemble des apprentissages.

### **“ “ 3. Développer un système de management responsable de l'innovation**

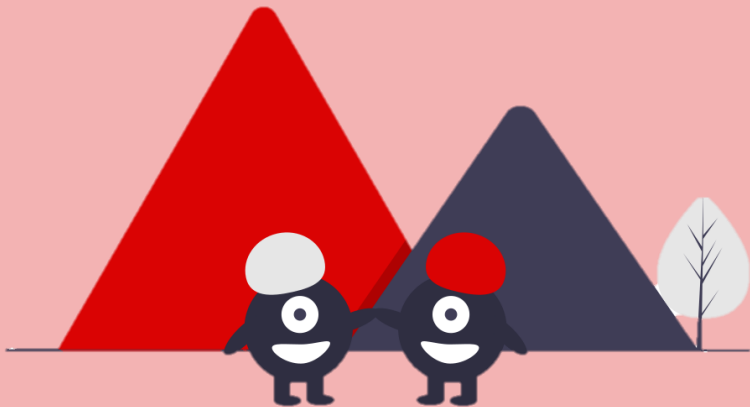
Un tel dispositif vise à développer une organisation innovante sur le long terme, au-delà de la seule conduite de projets innovants.

Il s'appuie sur la mesure des impacts de l'innovation et la mise en place de démarches comme l'innovation ouverte et les communautés d'innovation.

Tenir compte de cet enjeu est une nécessité pour tout acteur.trice de l'innovation, ce qui passe inévitablement par des étapes de développement des compétences.



**... et créer plus de valeur**





**Croissance** : Création de nouvelles sources de croissance ou modification de l'équilibre des activités en place, pour favoriser un business prometteur

**Produit** : Conception et distribution de nouveaux produits, services, solutions, expériences

**Efficacité** : Optimisation des coûts, amélioration des processus internes ou modification du modèle d'affaires pour promouvoir une plus grande efficacité



**Culture :** Identification des moyens favorisant un plus grand engagement des parties intéressées ou leur participation aux initiatives d'innovation

**Responsabilité :** Réduction des impacts négatifs environnementaux ou sociaux, identification de nouveaux moyens pour renforcer les communautés locales, recherche d'impacts positifs sur l'écosystème

**Marque :** Renforcement de la perception des clients, employés et autres parties intéressées

**Cet ouvrage se destine aux ...**



# Responsables innovation et dirigeant.e.s de PME



Pour lancer des initiatives qui seront demain des sources de croissance et de progrès, tout en favorisant des synergies avec les activités actuelles de l'organisation.

# Gestionnaires de projets innovants



Pour lever les incertitudes et transformer une opportunité en une véritable activité économique, en tenant compte des moyens disponibles et des retours de la réalité.

# Fonctions en charge du développement durable



Pour découvrir comment concilier impératifs économiques et responsabilités sociales et sociétales dans une logique de dialogue et d'implication des parties intéressées.

# Spécialistes conseil, coaching, formation



Pour accompagner  
et conseiller des  
acteurs en charge  
de projets à forts  
enjeux et faciliter  
leur prise de  
décisions.







**Cet ouvrage vous aidera ...**



## **Si vous souhaitez mettre en place :**

- Une stratégie d'innovation
- Des projets innovants
- Un système de management de l'innovation

## **Si votre démarche innovation vise à développer :**

- De nouveaux produits
- De nouvelles capacités
- De nouvelles activités



## **Si votre curiosité vous pousse à vous intéresser au :**

- Management responsable de l'innovation
- Leadership nécessaire au soutien de l'innovation
- Dispositif de mesure de l'innovation
- Moyen de dynamiser votre démarche innovation

# Sommaire





# **1 L'innovation, l'art d'explorer de nouvelles pistes**

L'innovation à l'ordre du jour des entreprises

Le processus d'innovation

Les trois composantes des activités d'exploration

# **2 Le management responsable de l'innovation**

L'innovation au cœur des débats

Le management responsable de l'innovation

La mesure de l'impact de l'innovation

# **3 La recherche des champs stratégiques d'innovation**

Le diagnostic stratégique innovation

Le portefeuille des projets innovants

L'exploration des champs d'innovation



## **4 La préparation des projets d'innovation**

L'architecture générale du projet

La personnalisation des sprints

La préparation détaillée d'un sprint

## **5 Le projet en mode sprint**

Légitimité

Réalité

Intimité

Affinité

Désirabilité

Faisabilité

Acceptabilité

Viabilité

## **6 L'après-sprint et l'évaluation de projets**

La clôture du sprint

L'évaluation de projets

L'après-sprint, retour à la vie normale



## **7 La mesure de l'innovation**

Les indicateurs des projets innovants

Les indicateurs de l'entreprise innovante

Les indicateurs d'impact

## **8 La gestion d'un programme d'innovation**

L'ambidextrie

Le projet d'innovation au-delà de ses frontières naturelles

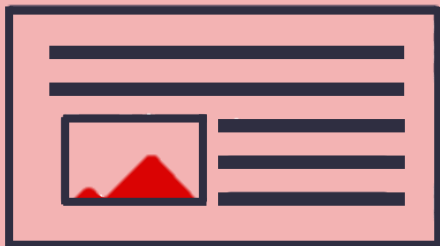
La propagation de l'innovation

## **9 Le système de management responsable de l'innovation**

Les processus

Les effets

Les réflexions managériales



**Contenu**





## Ce que vous aurez :

- **24 activités détaillées** pour concevoir et diffuser des solutions innovantes
- **30+ check-lists et questionnaires** pour mettre en place le management responsable de l'innovation
- **3 matrices** pour mesurer l'impact de tout projet innovant
- **200+ références** pour prolonger vos réflexions



## Ce que vous ferez :

- **Déterminer les axes stratégiques** les plus prometteurs pour innover
- **Animer les ateliers** nécessaires pour développer de nouvelles solutions
- **Mener des sessions de réflexion et d'action** pour accompagner la transition vers une culture du management responsable de l'innovation



## Ce que vous apprendrez :

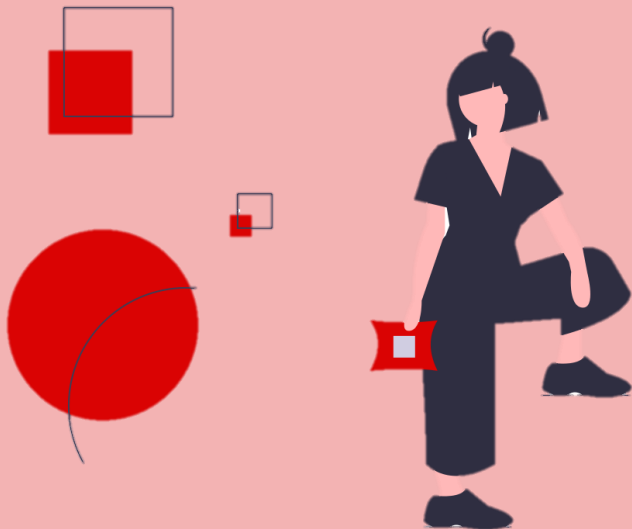
- **Les meilleures méthodes** actuelles d'innovation rendues opérationnelles
- **Les points de vue d'experts** sur les thématiques-clés de l'innovation responsable et de l'impact des projets
- **L'état d'esprit** pour prolonger dans le temps les effets des projets innovants

# Présentation transversale de l'ouvrage



*Les enjeux-clés de l'innovation  
responsable*

# L'innovation, l'art d'explorer de nouvelles pistes



# La capacité à innover



est le facteur influençant directement croissance durable, viabilité économique, amélioration du bien-être et développement de la société.

**Source :** ISO 56000 Management de l'innovation

# L'innovation, selon l'OCDE - Manuel d'Oslo 2005 ...



Une innovation est la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

# ... selon la norme ISO 56000

## Management de l'innovation



Une façon nouvelle ou améliorée de créer de la valeur pour des clients, pour des utilisateurs, pour l'entité à l'origine de l'innovation ou pour la société.



# ... dans la pratique des organisations



- Qu'est-ce que le projet apporte de nouveau à ses destinataires ?
- Et en quoi permet-il à l'organisation de se différencier de projets concurrentiels ou alternatifs ?

# Explorer est nécessaire pour innover



Explorer, c'est produire et rassembler des connaissances et des concepts créatifs, sur un sujet mal délimité et aux finalités floues.

# L'exploration est une activité particulière



au cours de laquelle on tâtonne, on définit son parcours au fur et à mesure où l'on avance, bref on se trouve dans l'inconnu et l'incertitude.

En exploration, on ne sait pas exactement ce que l'on cherche, puisque l'objet même de l'exploration est de le définir.

# Le dilemme pour toute structure



est de gérer en même temps les activités courantes et l'innovation.

Cette tension trouve une solution dans la gestion de l'ambidextrie, c'est-à-dire la capacité à gérer conjointement l'exploitation de ses actifs et l'exploration de nouvelles opportunités.

Garel et Rosier. Régimes d'innovation et exploration

# L'innovation, où le dilemme permanent 'stop ou encore'



# Explorer est nécessaire mais rarement fructueux



L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives dont les rendements sont incertains, lointains et souvent négatifs.

Levinthal et March. The Myopia of Learning

# La difficulté avec l'innovation,



c'est donc que la majorité des projets ne débouche pas.

Le taux d'échec pour les projets innovants est de l'ordre de 80%.

# Pourtant, un arrêt trop rapide d'un projet peut être



salutaire d'un point de vue financier

mais

préjudiciable pour la construction de nouvelles compétences.

Rita McGrath. Gems from the Ashes



# L'un des enjeux du management de l'innovation,



c'est de pouvoir identifier les connaissances produites pour les réutiliser ailleurs.

La façon la plus sûre de réussir est d'essayer une autre fois.

Thomas Edison

# La gestion d'un portefeuille de projets innovants

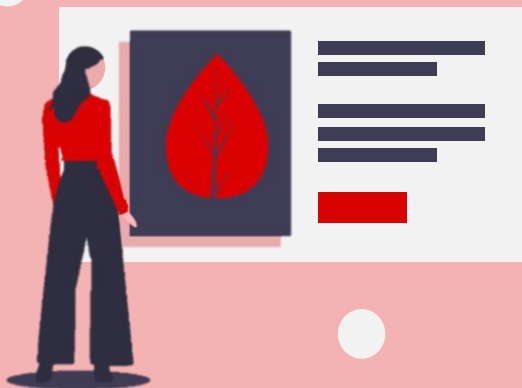


consiste donc à collecter systématiquement les informations utiles pour le projet en cours, ceux menés en parallèle ... et tous ceux à venir.

Il s'agit « d'extraire les pierres précieuses parmi les cendres ».

Rita McGrath

# L'innovation au service des nouvelles connaissances



# Un projet innovant développe en même temps



un nouveau produit et de nouvelles connaissances.

Le développement de nouveaux produits est donc un moyen efficace pour régénérer la base des connaissances.

# Ces nouvelles connaissances sont souvent déterminantes



pour les succès ultérieurs, en tant  
qu'énergie vitale de l'entreprise.

# Des informations nouvelles à plusieurs niveaux :



- *Personnes et équipes, avec l'émergence de nouvelles compétences*
- *Connaissances, par la diffusion de nouvelles idées*

# Des informations nouvelles à plusieurs niveaux :



- *Produits et services*, par l'enrichissement de la gamme existante
- *Capacités de l'entreprise*, via le développement des savoir-faire

# La capacité à utiliser ces connaissances produites



est un des enjeux de l'innovation.

Car ces capacités potentielles sont en réalité « dormantes » au sens où elles sont disponibles mais pas encore mises en œuvre.

Lenfle. Projets et conception innovante



# L'un des enjeux du management de l'innovation,



c'est donc, lors des projets ultérieurs,  
de transformer des connaissances  
*potentielles* en produits *réels*.

Maniak, Midler, Lenfle, Le Pellec-Dairon. Value  
Management for Exploration Projects

# Le management responsable de l'innovation



# Les enjeux sociétaux et climatiques



complexifient les modèles économiques et imposent aux entreprises d'être plus résilientes et de savoir gérer l'inconnu.

# Les démarches de responsabilité sociale



permettent aux organisations de prendre en compte les impacts sociétaux et environnementaux de leurs activités.

# Le management responsable de l'innovation



cherche à intégrer les enjeux du développement durable dans la gouvernance, la stratégie et le management opérationnel du processus d'innovation.

# Le management responsable de l'innovation



visé à :

1. Éviter un préjudice
2. Répondre aux besoins réels des parties intéressées
3. Contribuer aux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux

# Le management responsable de l'innovation



invite à évaluer les impacts d'une innovation à 3 moments-clés du processus d'innovation.

**Source** : Xavier Pavie. Qu'est-ce que l'innovation responsable ?

# Evaluer les impacts d'une innovation





# Evaluer les impacts d'une innovation



1/ Avant de concevoir le nouveau produit

*Même en la présence d'un marché solvable, est-il opportun de développer une solution innovante ?*

# Evaluer les impacts d'une innovation



2/ Tout au long du processus de création de produit

*Quels sont les effets possibles de l'innovation sur la nature, la santé, les relations humaines ?*

# Evaluer les impacts d'une innovation



3/ Une fois l'innovation diffusée

*Quelles sont les conséquences directes et indirectes sur les utilisateurs et les non-utilisateurs de l'innovation ?*

# L'évaluation de l'impact d'une innovation



ne se réalise pas par mesure directe.

Plusieurs acteurs de l'investissement responsable proposent leurs propres méthodologies mais leur algorithme est souvent confidentiel.

# L'évaluation de l'impact d'une innovation



se réalise par la construction d'un  
indice.

Cet indice s'appuie sur 4 dimensions  
complémentaires.

# L'évaluation de l'impact d'une innovation



**Intention**

**L'intention** quantifie les objectifs du projet innovant

**La réalité** évalue si les intentions se traduisent par des effets réels à la hauteur des intentions

**Réalité**

# L'évaluation de l'impact d'une innovation



**Ampleur**

L'**ampleur** évalue les effets du projet, du niveau le plus local au niveau le plus global

L'**ouverture** estime la variété des points de vue mobilisés pour évaluer les impacts

**Ouverture**

# L'évaluation de l'impact d'une innovation s'appuie

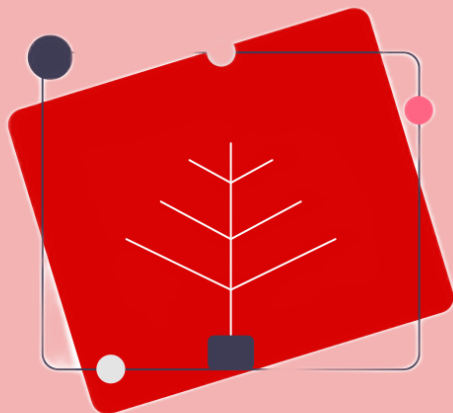


Sur deux référentiels reconnus :

- La norme ISO 26000 responsabilité sociale
- Les objectifs de développement durable de l'ONU



# Eco-conception, une réponse à l'innovation responsable



# L'enjeu de l'innovation responsable



L'enjeu n'est plus de limiter les impacts négatifs mais de mettre à profit les capacités d'innovation pour relever les défis du monde et donc avoir des effets positifs.

Marc Giget. Les nouvelles stratégies d'innovation, vision prospective 2030

# Eco-conception : passer de l'économie linéaire



Take – Make – Break

# A la boucle vertueuse de l'économie circulaire



Make – Use – Return

# Pour concevoir des produits et services ...



- Inclusifs
- Responsabilisants
- Adaptables à chaque contexte
- Compatibles avec d'autres environnements
- Durables
- Porteurs de sens

Philips. Designing with purpose

# L'engagement sociétal au service de l'innovation responsable



# L'engagement sociétal pour les entreprises



L'engagement pour le bien-être de la société et pour l'environnement est devenu une composante critique de la mesure des performances et de la viabilité de toute structure.

Norme de responsabilité sociétale ISO 26000

# Engagement sociétal : passer du respect de la loi





# A la prise en compte de toutes les diversités ...



qu'elles soient sociétales, juridiques, culturelles, politiques, économiques ou environnementales.

# Le but : contribuer au développement durable



- Droits de l'Homme
- Relations et conditions de travail
- Environnement
- Loyauté des pratiques
- Respect des consommateurs
- Communautés et développement local

Domaines d'action selon ISO 26000

# Développer ses compétences en innovation responsable



# Mener une politique responsable de l'innovation



implique d'agir avec conscience car toute innovation génère, à court et long terme, des effets positifs et négatifs.

# Mener une politique responsable de l'innovation



amène à développer des compétences spécifiques, par le biais de sensibilisations, formations, expériences, projets et autres pratiques opérationnelles.

# Développer ses pratiques en innovation responsable



dans la perspective d'une certification des compétences, techniques, comportementales et (self) managériales.

# Développer ses pratiques en innovation responsable



Compétences pour le management responsable de l'innovation

Techniques

Comporte-  
mentales

(Self)  
managériales

# Développer ses compétences en innovation responsable



## *Compétences techniques*



Création de nouveaux produits



Création de nouvelles capacités



Création de nouvelles activités



# Développer ses compétences en innovation responsable

## “ *Compétences comportementales* ”



Rôle intègre et responsable



Réflexion propre sur l'innovation responsable



Conscience des enjeux du développement durable

# Développer ses compétences en innovation responsable

## “ *Compétences (self) managériales* ”



Conscience des trois niveaux du management : individu, entreprise et société



Valeurs efficacité – audace – agilité vs. dévouement – solidarité – humilité



Coaching, mentoring et co-développement

**Merci !**





J'ai écrit ce livre grâce à l'aide considérable d'amis et professionnels de l'innovation.

Lorsque j'ai soumis, il y a déjà 18 mois, la toute première version à **Antoine Sempé**, je m'attendais à recevoir tout au plus quelques conseils. Rien de tel : de nouvelles sources d'information, des points de vue originaux, des approfondissements, bref une belle plus-value ! Il a su transmettre avec passion et pédagogie sa longue expérience de responsable innovation et lab manager.



Je remercie également toutes les personnes qui se sont prêtées au jeu de l'interview pour le podcast d'innovecteur et qui m'ont fait part de leurs remarques constructives tout au long de la rédaction des différents chapitres :

**Abhinav Agarwal, Alice de Casanove, Julia Dallest, Benoit Decock**, également habile relecteur et efficace sparring-partner depuis tant d'années, **Benjamin Dehant, Frederic Lauchenauer, Julien Levallois, Leo Marti, Claudio Parrinello** et **Gaelle Rey**. Leurs points de vue originaux ont nourri ma réflexion et utilement enrichi l'ouvrage.



Grand merci à **Mohamed Bayad, Anne Berthinier-Poncet, Béatrice Bertrand, Sébastien Brochier, Jean-Marie Buchilly, Johan Claire, Alastair Coull, Thomas Crémese, Sylvain Doré, Alexandre Dufour, Nicolas Dulman, Jean Fox, Gilles Garel, Séverine Herlin, Jérémy Jodeau, Sylvain Lenfle, Benjamin Le Pendeven, Christine Leroux, Jean-Paul Masclet, Yves Mboda, Colette Ménard, Mathieu Menet, Lionel Pelud, Ian Poinsenet, Hammed Ramdani, Lionel Roure, Max Ruffo, Pascaline Thiébaud, Frédéric Touvard** qui m'ont inspiré dans la réalisation de ce livre.



Bien entendu, les entrepreneurs d'InnoGEX ont, par leur aventure et leur courage, ancré ce livre dans la réalité. Merci pour leur franchise lors de nos échanges, en particulier ceux qui ont bien voulu partager ici leur expérience entrepreneuriale : **Crispin Williams, Katayoun Doroud, Bernard Riou et Sylvain Zorman.**

Enfin, un merci spécial à **Véronique Beltz**. Cet ouvrage serait bien éloigné de cette version sans sa contribution décisive.



## L'auteur



Frédéric Sauzet s'est progressivement passionné pour l'émergence de la créativité et l'accompagnement de l'innovation, notamment comme responsable d'un incubateur et chef de projet innovation.

Il est le fondateur d'innovecteur dont l'objectif est de recenser et diffuser les bonnes pratiques en matière d'innovation responsable.

Contact : <https://innovecteur.com/frederic-sauzet/>



**Trouvez l'ouvrage près  
de chez vous :**

**[https://innovecteur.com/  
responsable/](https://innovecteur.com/responsable/)**



Frédéric Sauzet

Du projet **innovant**  
au management **responsable**  
de **l'innovation**



Trouvez l'ouvrage près de chez vous :

<https://innovecteur.com/responsable>

---