



De l'idée à l'utilisation, le choix du business model

Toolkit - Manuel d'utilisation

Version 2 enrichie

Auteur : Frédéric SAUZET



innovecteur

www.innovecteur.com



SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	3
TOOLKIT – DE L’IDEE A L’INNOVATION, LE CHOIX DU BUSINESS MODEL	3
LES 5 ETAPES DU TOOLKIT	3
A PROPOS DE L’AUTEUR, FREDERIC SAUZET	4
ISMA 360, LA METHODE SCIENTIFIQUE POUR TRANSFORMER UNE INVENTION EN UNE INNOVATION	5
ETAPE 1. DEFINIR LE MARCHE POTENTIEL D’UNE IDEE.....	8
OUTIL CONSEILLE PAR INNOVECTEUR	9
ETAPE 2. IDENTIFIER LES BESOINS DES DEMANDEURS.....	10
OUTILS CONSEILLES PAR INNOVECTEUR.....	11
ETAPE 3. CHOISIR LES FONCTIONNALITES A INCLURE DANS LE PRODUIT / SERVICE.....	13
OUTILS CONSEILLES PAR INNOVECTEUR.....	14
ETAPE 4. COMPRENDRE COMMENT FONCTIONNE ACTUELLEMENT LE MARCHE DE VOTRE PRODUIT / SERVICE.....	16
ETAPE 5. CHOISIR UN BUSINESS MODEL PERFORMANT POUR ASSURER LA VIABILITE DU PROJET	20
OUTILS CONSEILLES POUR L’INNOVATION PAR LE BUSINESS MODEL	22
LE MODELE DES TROIS HORIZONS REVISITE POUR VOTRE STRATEGIE INNOVATION	26
L’EFFECTUATION, L’ESPRIT DE LA METHODE ISMA360	29
ISMA360 AU SERVICE DE L’INNOVATION	33
DEFINITION DE L’INNOVATION	33
LES TENDANCES LOURDES DE L’INNOVATION	33
ISMA360 ET LE TEST DU MARCHE.....	35
EN CONCLUSION, ISMA360 EST UNE METHODE DE MARKETING STRATEGIQUE SYSTEMIQUE	37
TABLE DES MATIERES.....	38



INTRODUCTION

TOOLKIT – DE L'IDEE A L'INNOVATION, LE CHOIX DU BUSINESS MODEL

Vous avez une idée innovante et vous souhaitez qu'elle devienne un succès commercial ?

Laissez-vous guider par ce toolkit illustré et prêt à l'emploi.

Pour réussir, il vous suffit de suivre cette méthodologie, utilisée plusieurs fois en situation d'innovation.

LES 5 ETAPES DU TOOLKIT

Le toolkit est basé sur la méthode ISMA360, développée par Dominique Vian dans son livre "La boussole de l'entrepreneur innovant".

Ce manuel a été spécialement rédigé pour vous aider dans la mise en œuvre du toolkit. Il s'articule autour de ses étapes-clés :

- 1. Définir le marché potentiel d'une idée**
- 2. Identifier les besoins des demandeurs**
- 3. Choisir les fonctionnalités à inclure dans le produit / service**
- 4. Comprendre comment fonctionne actuellement le marché de votre produit / service**
- 5. Choisir un business model performant pour assurer la viabilité du projet**

A PROPOS DE L'AUTEUR, FREDERIC SAUZET

Son dernier ouvrage : [Du projet innovant au management responsable de l'innovation. Créez un produit dont le monde a vraiment besoin.](#)



Bio : Pendant plus de 15 ans, Frédéric Sauzet a mené des projets d'efficacité opérationnelle et mis en place des programmes d'amélioration au sein de grandes organisations, comme Philips, BNP Paribas et le Département fédéral des finances en Suisse.

Enthousiasmé par l'impact positif et transformateur de ces démarches collaboratives, il s'est progressivement passionné pour l'émergence de la créativité et l'accompagnement de l'innovation.

Responsable d'InnoGEX, l'incubateur utilisant les technologies du CERN, le célèbre centre de recherche installé à Genève, il a accompagné les porteurs de projets dans le développement de leurs solutions innovantes. Pour Stor-H, une société pionnière en matière d'hydrogène, il a été le responsable du déploiement de ces solutions sur le Grand Genève.

Diplômé de l'Université de Technologie de Compiègne en génie mécanique, il est également titulaire du master du CNAM en management de l'innovation et de la conception innovante.

Il est le fondateur d'innovecteur dont l'objectif est de recenser et diffuser les bonnes pratiques en matière d'innovation et créativité, par le biais notamment d'un blog et de podcasts.

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



ISMA 360, LA METHODE SCIENTIFIQUE POUR TRANSFORMER UNE INVENTION EN UNE INNOVATION

Existe-t-il une méthode pour innover ?

Telle est la question de beaucoup d'entrepreneurs se posent. Et c'est à leur contact que Dominique Vian, professeur d'entrepreneuriat et d'innovation à Skema Business School, a construit un raisonnement type qui pose les questions-clés pour trouver un marché à son idée.

Ceci intéressera tout particulièrement si vous souhaitez :

- Commercialiser un nouveau produit / service
- Exploiter une idée, valoriser un savoir-faire différenciant, comme par exemple lorsque l'on se rend compte qu'une solution permet de résoudre d'autres problèmes que ceux imaginés au départ
- Explorer des possibilités et faire émerger de nouvelles pistes d'innovation de rupture

ISMA360 est une approche qui permet de concevoir la stratégie d'une innovation.

Elle aide à de construire son projet d'innovation, étape par étape, en suivant un fil logique très opérationnel. C'est grâce à ce travail de modélisation que tout porteur de projet peut désormais maximaliser ses chances de succès à transformer une invention en un marché.

Au départ, le porteur de projet a peu de données pour évaluer ses chances de réussite. Par contre, il peut se poser les 3 questions suivantes relatives à son « capital » :

- qui suis-je ?
- que sais-je ?
- qui je connais ?



C'est le début du cycle de tout projet entrepreneurial, qui lui permettra de décider de sa prochaine action : que puis-je faire maintenant ? Les fruits de cette action lui permettront de remettre à jour son capital ... et de décider d'une nouvelle action à mener.

ISMA360 est le fruit d'une recherche scientifique d'une dizaine d'années. Il a donné lieu à une thèse de doctorat en sciences de gestion et plus de 400 entrepreneurs ont été accompagnés pour définir la liste de leurs questions communes. Enfin, le modèle a été utilisé par plusieurs incubateurs, à Sophia Antipolis et à Cambridge.

Les raisons d'utiliser ISMA360 sont nombreuses

ISMA360 permet de faire dialoguer ensemble l'ingénieur et le stratège.

Si le premier est orienté invention et solution technique, le deuxième est davantage tourné vers le marché et les ventes du produit. Un peu comme le permet le Design Thinking, qui associe des modes de pensée créatifs et de conception.

ISMA360 permet de penser par l'action et d'agir grâce à la pensée.

Réfléchir en amont à un plan A n'est pas une fin en soi mais le début d'une confrontation avec la réalité. Le Lean Start-up, par exemple, n'a de cesse de répéter « go out of the building », dans le seul but de tester in vivo les hypothèses proposées in vitro. Avec ISMA360, il s'agit également de repérer et de traiter des informations provenant des utilisateurs et des autres acteurs du marché... et ceci itérativement car l'environnement réglementaire, concurrentiel, technologique évolue en permanence.

ISMA360 se focalise sur le présent

Prédire l'avenir et bâtir des scénarios ne font pas partie du système de pensée d'ISMA360. Au contraire, il s'agit de discerner ce qu'il est possible de faire aujourd'hui avec les moyens actuels. Et une fois les résultats atteints, ils deviennent des moyens supplémentaires pour faire un pas de plus. Basée sur la logique de l'effectuation, théorisée par Sarasvathy, ISMA360 aide à discerner les moyens dont on dispose et les résultats atteignables.



En effet, un porteur de projet dispose déjà d'un grand nombre de moyens : sa personnalité, ses compétences, son expérience puis le projet de transformer son idée en innovation acceptée par le marché.

ISMA360 permet de s'orienter vers le but à atteindre mais refuse de réfléchir à partir de ce but

Traditionnellement, l'on part des besoins du marché. L'objectif est alors de satisfaire ce besoin. Avec ISMA360, le processus est inversé puisque l'on part de la nouveauté pour explorer des possibilités de commercialisation sur le marché, ce qui permet plus facilement une innovation de rupture. Et la méthode permet de faire le tri parmi le foisonnement de possibilités et d'applications.

En réalité, les allers-retours entre les 2 modes de pensée ne s'opposent pas mais sont complémentaires.

ISMA360 est donc une méthode qui permet d'accompagner les porteurs de projet en situation d'innovation pour établir une stratégie d'accès au marché.

Pour aller plus loin sur ISMA360 : Dominique Vian :
<https://fr.linkedin.com/in/dominique-vian-09393013>



ETAPE 1. DEFINIR LE MARCHE POTENTIEL D'UNE IDEE

Cette étape propose de caractériser la nouveauté, c'est-à-dire l'idée à la base du projet innovant

Cela revient finalement à se poser les deux questions suivantes :

- En tant que porteur de projet, quels sont les éléments différents et distinctifs dont je dispose ?
- Qu'est-ce que ces caractéristiques permettent de résoudre comme problème ?

Par invention, on entend ici toute idée, intuition, nouvelle technologie, nouveau business model ou toute nouvelle façon de combiner des éléments connus.

Une nouveauté présente des caractéristiques. Exemple fictif de caractéristiques pour une « fleur à croissance rapide » :

- croissance en 30 minutes
- belle fleur
- tige de 30 cm, ...

Préciser le contexte de référence

En se basant sur l'ensemble des caractéristiques de la nouveauté, il est possible de définir le contexte de référence, l'univers dans lequel prendra place l'idée.

Dans le cas de la « fleur à croissance rapide », le contexte correspond au secteur consiste à faire pousser des fleurs, soit l'horticulture.

Définir le rôle de l'invention

Certaines caractéristiques peuvent être distinctives. Il s'agit des caractéristiques que les autres produits / services du marché n'ont pas. Dans le cas de « fleur à croissance rapide », la croissance en 30 minutes serait une caractéristique distinctive.

A partir des caractéristiques distinctives, il est devenu possible de définir le rôle de l'invention. Dit autrement, il s'agit de préciser le problème résolu par l'invention (ce que permet de faire l'invention).

Dans le cas de la « fleur à croissance rapide », le rôle pourrait se définir ainsi : faire pousser plus vite.



OUTIL CONSEILLE PAR INNOVECTEUR

- **Galerie des propositions déstabilisantes**

Lien : <https://innovecteur.com/outils/disruption-pdf/>

De plus, le repérage des caractéristiques distinctives facilite l'évaluation de la capacité de protection de l'invention.

Est-il possible de protéger légalement la caractéristique ou, au contraire, est-elle facilement imitable ?

C'est un point important si le porteur de projet souhaite commercialiser son produit / service.

En déduire le domaine de l'innovation

Le rôle et le contexte, tous les deux définis précédemment, délimitent le domaine de l'innovation, c'est-à-dire à la fois l'espace de conception de l'innovation et le marché potentiel de l'idée.

Dans le cas de la « fleur à croissance rapide », le domaine de l'innovation serait l'horticulture à croissance rapide.

Le domaine de l'innovation trace les contours de l'espace cognitif du porteur de projet et donc fixe le champ des informations qui l'intéresse. Calibrer cet espace est donc important et dépend du choix du porteur de projet :

- Si le domaine de l'innovation est très abstrait, l'espace d'innovation sera large et les informations à traiter nombreuses, ce qui peut amener à englober des données étrangères au marché auquel peut prétendre l'invention.
- Si le domaine de l'innovation est très resserré, alors l'espace d'innovation sera étroit, les informations à traiter plus digestes mais le risque est de ne pas tirer profit de tout le marché potentiel

ISMA360 démarre donc avec la nouveauté, c'est-à-dire l'idée du porteur de projet. Encore faut-il est capable de la caractériser avant d'en déduire toutes les applications possibles.



ETAPE 2. IDENTIFIER LES BESOINS DES DEMANDEURS

Pour diffuser son idée sur le marché, l'innovateur a tout intérêt à concevoir un produit / service qui réponde aux besoins des demandeurs.

Lorsqu'on se situe dans le domaine de l'invention, l'on est confronté aux besoins du demandeur. Le demandeur est soit l'utilisateur du produit / service ou le prescripteur de ce produit / service.

Répondre aux besoins des demandeurs est une condition nécessaire mais insuffisante pour accéder au marché.

Il s'agit donc ici de concevoir le produit / service le plus adapté aux besoins des demandeurs. Pour ISMA360 en effet, il s'agit de prendre la nouveauté comme le point de départ et en particulier le domaine de l'innovation évoqué dans le billet précédent.

Identifier les besoins non satisfaits à partir du domaine de l'innovation

Dans le cas de la « fleur à croissance rapide », le domaine de l'innovation était l'horticulture à croissance rapide. Les besoins non-satisfaits pourraient être les suivants : diminuer les coûts liés au transport, répondre à une demande instantanée de fleurs, observer en direct la magie de la nature, ...

En déduire les personnes qui expriment ces besoins

En reprenant l'exemple de la « fleur à croissance rapide », l'on peut imaginer que les personnes suivantes pourraient avoir ce besoin : horticulteur, fleuriste, chef de rayon fleurs, la particulier, ... Ils composent une première liste de demandeurs.



Vérifier sur le terrain la réalité du pôle besoins – demandeurs et l'existence de solutions existantes

Avant de tirer des conclusions purement théoriques, il est conseillé de procéder à des premiers entretiens qualitatifs, dans le plus pur esprit « Out of the building » du Lean Start-up.

C'est l'occasion de confronter les hypothèses avec le feed-back réel des personnes et d'acquérir également des informations complémentaires et autres signaux faibles, que l'on aurait pu manquer en restant au bureau. Exemples de questions d'entretien :

- est-ce que l'utilisateur a conscience d'avoir ce besoin ?
- est-ce que l'utilisateur recherche des réponses à son besoin ?
- est-ce que l'utilisateur a trouvé une solution à son besoin sur le marché ?
- est-ce que l'utilisateur est satisfait des solutions existantes ?

OUTILS CONSEILLÉS PAR INNOVECTEUR

- Inspirez-vous de cet outil pour développer votre empathie avec vos demandeurs : <https://innovecteur.com/outils/design-thinking-empathie-pdf/>
- Quelques conseils pour réaliser des entretiens exploratoires avec des demandeurs :
 - Identifiez les bons interlocuteurs
 - Faire parler son interlocuteur, sur sa façon d'aborder le domaine de l'innovation. Il s'agit à ce moment d'entrer en empathie avec votre interlocuteur. Points à aborder : ses pratiques, ses habitudes, ses problèmes/difficultés, ses besoins, les solutions utilisées, ... Penser à noter les sujets qui sont abordés spontanément, probablement les plus cruciaux
 - Approfondissez la conversation en abordant les problèmes rencontrés et les besoins non satisfaits que vous avez identifiés : « est-ce que vous aussi, vous avez rencontré ce problème ? Quel est son impact ? Dans ce cas, de quoi auriez-vous besoin ? »
 - La solution idéale, quelle serait-elle ? Que faudrait-il éviter à tout prix ?
 - Si vous disposez déjà d'une solution, confrontez-la à votre interlocuteur : « Qu'en pensez-vous ? Seriez-vous prêt à l'utiliser ? Pour quoi faire ? Que devrait-elle vous permettre de faire ? »
- Pour aller plus loin, cet outil devrait vous aider : <https://innovecteur.com/produits-services/toolkit-prototyper-avec-le-design-thinking/>



Check-list

- Est-ce que le demandeur a le problème, dans sa vie (même s'il n'en est conscient) ?
- Est-ce que le demandeur a conscience d'avoir le problème ? A ce niveau, il est intéressant de comprendre le point le plus ennuyeux qui se pose
- Est-ce que le demandeur recherche des solutions à son problème ?
- Est-ce que le demandeur cherche à fabriquer / bidouiller une solution à son problème ? Il s'agit de solutions partielles, imparfaites, inesthétiques mais qui apportent un premier de satisfaction au client
- Est-ce que le demandeur paie pour obtenir une solution ? Dans le cas d'un produit en développement, le « paiement » peut être une pré-commande, un accord signé ou toute autre forme d'engagement



ETAPE 3. CHOISIR LES FONCTIONNALITES A INCLURE DANS LE PRODUIT / SERVICE

Concevoir les fonctionnalités du produit / service en fonction des besoins

Les fonctionnalités représentent les briques de base qui répondent aux besoins exprimés. Idéalement, les fonctionnalités à inclure dans le produit / service ne devraient être qu'au croisement :

- des besoins insatisfaits (besoin très important pour lequel aucune solution satisfaisante n'existe sur le marché) et
- des caractéristiques distinctives de l'invention.

C'est bien cette double contrainte qu'il faut respecter au risque, soit de proposer un produit / service dont personne n'a besoin, soit de copier une offre déjà existante sur le marché.

L'on peut prioriser les fonctionnalités à l'aide de la séquence suivante :

- La fonctionnalité répond à un besoin fort du demandeur
- La fonctionnalité inclut une caractéristique distinctive de l'invention
- L'effort (temps, argent) pour développer la fonctionnalité est faible
- La fonctionnalité répond aux besoins de plusieurs demandeurs



OUTILS CONSEILLÉS PAR INNOVECTEUR

• Démarche « buy a feature »

Il s'agit de recueillir de façon rapide des éléments structurants de la part des demandeurs / utilisateurs ou des parties prenantes, afin de prendre une décision de priorité.

Les étapes-clés :

- Sélectionnez une liste de 15 à 20 fonctionnalités sur lesquelles vous souhaitez une réponse. Au-delà de 20, l'exercice peut se révéler fastidieux. Pour chaque fonctionnalité, affecter un prix correspondant à l'effort à fournir pour la développer.
- Allouez ensuite une somme d'argent total égal à 50% de la somme des fonctionnalités.
- Prenez soin de noter les arguments donnés puisqu'ils ont une importance grande pour comprendre le raisonnement de chacun..

• L'analyse de la valeur

Démarche de bon sens qui consiste à vérifier que les services apportés sont bien en rapport avec les moyens consentis pour les obtenir. Il s'agit d'une analyse « bénéfices / coûts » qui repose sur trois questions clés :

- « A quoi ça sert, quels sont les services apportés ? »
- « Combien et pour quoi ça coûte ? »
- « Changer quoi pour améliorer le ratio bénéfices / coûts ? »

Cette approche permet de prendre du recul et d'aller directement à l'essentiel : satisfaire les demandeurs / utilisateurs / clients au moindre coût.



Proposition de valeur

Voici donc les étapes à suivre pour concevoir une invention qui réponde aux besoins de demandeurs potentiels.

A ce stade, vous devriez être capable de décrire votre proposition de valeur, composée des éléments suivants :

- Produit / service, c'est-à-dire de ce que l'on offre au client
- Problème résolu par le produit / service, c'est-à-dire comment le produit / service réduit les difficultés / frustrations du client
- Bénéfices apportés par le produit / service, c'est-à-dire comment le produit / service crée des satisfactions / gains pour le client.

Il peut être intéressant de tester chaque hypothèse auprès de demandeurs / utilisateurs, pour ne développer un produit que s'il est réellement adapté.

Maintenant que des hypothèses de produit sont établies, il est grand temps de les confronter le plus rapidement possible avec la réalité, c'est-à-dire avec des demandeurs / utilisateurs / clients / partenaires / acheteurs potentiels pour obtenir leur feed-back.

L'objectif de chaque série de rencontres avec ces interlocuteurs est de pouvoir en tirer des enseignements :

- ajuster lorsque les hypothèses sont plutôt validées et
- pivoter, c'est-à-dire changer plus radicalement lorsque les hypothèses sont invalidées.

Minimum viable product

Plutôt que de lancer une étape longue de développement, l'idée est d'atteindre le stade du produit minimum viable (MVP, minimum viable product) par itérations successives. Ce qui est visé, ce n'est pas un produit complet, mais le strict minimum qui déclenche l'utilisation ou la vente du produit.

Pour cela, il convient d'utiliser chaque série de rencontres avec les clients pour développer progressivement un produit / service minimum.



ETAPE 4. COMPRENDRE COMMENT FONCTIONNE ACTUELLEMENT LE MARCHÉ DE VOTRE PRODUIT / SERVICE

Les chapitres précédents ont montré comment concevoir une offre attractive destinée aux demandeurs. Mais ce n'est pas suffisant pour qu'elle devienne une innovation adoptée par le marché.

Il ne suffit pas qu'une offre soit attractive, il faut qu'elle soit achetée, au prix demandé.

Dans ce chapitre, on est en face du marché. Il s'agit donc ici de concevoir les conditions de mise sur le marché, en répondant notamment aux questions suivantes :

Suis-je légitime pour convaincre des clients potentiels ?

Est-ce mon entreprise est crédible pour susciter un achat, par exemple d'un grand groupe ?

Qui sont les acteurs du marché ?

En repartant du domaine de l'innovation, il est possible de lister les acteurs qui agissent sur ce marché et d'en déduire leurs relations. On obtient un réseau de valeur, c'est-à-dire « l'ensemble des fournisseurs de haut niveau, des distributeurs de bas niveau qui permettent l'accès au marché, et des fournisseurs de biens auxiliaires d'une industrie » (Christensen 1997).

Dit différemment, le réseau de valeur se décompose en plusieurs segments, chacun correspondant à un métier. Exemples d'acteurs : grand magasin ; fleuriste ; entreprise de communication

Il faut distinguer les acteurs économiques (qui achètent / revendent) et les acteurs non-économiques qui ont davantage un rôle d'influenceurs (règlementation, journalistes,).

Il est également intéressant de constater que plus un secteur est jeune et plus le réseau de valeur est concentré. Puis, avec le temps, les acteurs se spécialisent et se concentrent sur des sous-activités, indiquant ainsi la complexification du marché.



Enfin, il est nécessaire de croiser « acteurs du marché » et « demandeurs ». Dans le cas de l'acteur « grand magasin », l'utilisateur pourrait être par exemple le « chef de rayon fleurs ».

Faire ce travail permet de choisir les cibles à privilégier et les moyens pour y parvenir ... c'est-à-dire décider :

- à qui vendre (quoi) et
- en s'appuyant sur qui.

Eclairage à l'aide de la sociologie

Pour la sociologie, gérer l'innovation revient notamment à gérer de la complexité et de la diversité puisque cela implique de mobiliser durablement un très grand nombre d'acteurs.

En sociologie, on envisage l'innovation notamment sous l'angle d'un réseau reliant différents univers sociaux : ceux de la production et de la diffusion, bien sûr, mais plus précisément ceux des laboratoires de recherche, des ateliers de conception et de fabrication, des bureaux d'études, des espaces de stockages et de vente, etc.

Toute innovation mobilise un réseau très divers d'acteurs humains et non-humains, et ce sont toutes les opérations qui permettent à ces derniers de communiquer les uns avec les autres qui lui donnent sa substance et sa dimension.

C'est en ce sens, l'innovation n'a pas à proprement parlé de sources, d'origines, et il est impossible de prédire son avenir.

Ce que nous savons par contre, c'est qu'une innovation réussie parviendra à mobiliser durablement un très grand nombre d'acteurs. Son réseau sera très étendu et robuste, tant à un niveau micro-social qu'à l'échelle d'une société ou même, pourquoi pas d'une ou de plusieurs civilisations.

Prenons l'exemple de l'écriture :

Quelle technologie peut se vanter de concerner autant d'acteurs humains et non-humains, depuis autant de siècles, avec une telle variété ?

Considérez tout ce qu'il faut à une société telle que la nôtre pour savoir lire et écrire. Des enseignants, des élèves, des stylos, des cahiers, des livres, des articles, de



l'encre, des plumes, des rotatives, des ordinateurs, des tablettes, des liseuses, des auteurs et des lecteurs, etc.

Le nombre d'acteurs mobilisés donne littéralement le vertige, et le réseau qui les relie trouve, depuis des siècles, le moyen de se renouveler par une série d'innovations diverses, dans les secteurs de l'édition ou de l'enseignement par exemple.

Utilisons l'exemple de Britta Riley, qui a inventé le « potager vertical ».

Pour nous reconnecter à la terre, cette citadine a inventé un potager malin qui se suspend à nos fenêtres. Grâce à cette technique, nous pouvons cultiver des plantes aromatiques, salades et fruits rouges, même dans les plus petits studios. La vente de ce potager est possible aux Etats-Unis. Les plans de fabrication sont disponibles en open source dans le monde

Lien internet : <http://www.shamengo.com/fr/pionnier/97-britta-riley>

Cette innovation (ce potager vertical) fait intervenir de très nombreux acteurs sociaux :

- L'innovateur, c'est-à-dire Britta Riley qui a réalisé la première version de ce potager en collaborant avec un grand réseau d'autres innovateurs
- Le jardinier. C'est celui qui fera pousser des plantes, chez lui, à l'aide de ce potager vertical
- Le fournisseur de plantes. C'est celui qui vendra ou donnera les graines à faire pousser.
- Le fournisseur de substrat (terre, argile, ...). C'est celui qui vendra ou donnera les différentes matières qui aideront à faire pousser.
- Le consommateur des produits issus de ce potager. C'est celui qui consommera les produits qui ont poussé dans ce potager.

Tout changement dans l'un de ces secteurs est susceptible de modifier voire d'altérer l'innovation concernée :

- Si les fournisseurs de plantes ou de substrat modifient leurs principes de commercialisation, cela peut impacter l'innovation
- Si ce n'est pas les fournisseurs, cela peut être la réglementation qui pourrait interdire la plantation à domicile de produits destinés à être consommés
- Les modes de travail des jardiniers / consommateurs peuvent également avoir un impact sur l'innovation. En imaginant que le télétravail se généralise, c'est plus de temps pour jardiner (consommer) à la maison. Si au contraire, les



déplacements se multiplient ou se rallongent, c'est moins de temps pour cultiver (consommer) chez soi.

- Si les agriculteurs traditionnels se mettent à commercialiser des produits frais de façon innovante (proposer des produits directement chez l'habitant, sous la forme « tournée des producteurs », plutôt que le déplacement du consommateur sur un « marché »), alors cela peut avoir un impact sur l'innovation
- Enfin, si les architectes / les mairies / la réglementation en matière d'habitat développent la création de murs végétalisés et/ou la présence de jardins partagés (sur les toits, par exemple), peut-être que les futurs appartements auront tous à l'avenir leur mini-jardin. Ce qui pourrait avoir un impact sur cette innovation.

On voit par ces exemples qu'une innovation repose sur la constitution d'un réseau sociotechnique complexe, associant humains et non humains censés collaborer avec des intérêts parfois contraires.

Au-delà de l'idée initiale, l'innovation existe et se développe par une série continue d'ajustements et d'interactions complexes, entre de multiples acteurs.

Les erreurs à ne pas commettre

Toute cette démarche vise essentiellement à éviter certains écueils :

- Répondre à un besoin qui n'en vaut pas la peine ou qui n'engagera pas un achat de la part du client
- Survaloriser les intérêts du produit ou se tromper sur l'intérêt du produit POUR le client
- Ne pas traduire le problème du client en fonctions réellement rendues par le produit
- S'arrêter à la première solution, alors qu'il y a probablement beaucoup d'autres façons d'apporter la solution, moins coûteuses, plus efficaces
- Concevoir un produit avec beaucoup trop de fonctions, ce qui le rendra complexe, moins fiable, plus cher et plus long à fabriquer et donc moins attractif pour le client



ETAPE 5. CHOISIR UN BUSINESS MODEL PERFORMANT POUR ASSURER LA VIABILITE DU PROJET

Dans ce chapitre, on est en face des clients. Il s'agit donc ici de concevoir les conditions d'adoption par les clients, en répondant notamment aux questions suivantes.

Vendre en direct au marché final, passer par un intermédiaire / distributeur ou conclure un accord avec un producteur ?

En faisant ce travail, on distingue généralement :

- Des acteurs du marché et utilisateurs du produit pour eux-mêmes
- Des acteurs du marché non utilisateurs du produit mais qui pourraient le distribuer
- Des acteurs du marché opposants potentiels à l'offre car se sentant menacés. Toute la question est de savoir comment les contourner sans les alerter trop tôt.

De plus, si l'innovation prend la place occupée par des acteurs déjà en place, il est fort à parier qu'il y aura résistance. Elle serait théoriquement nulle s'il s'agit de créer un nouveau marché ...

Enfin, il est intéressant de constater que vendre directement au marché final nécessite plus d'efforts que de le faire via un acteur plus en amont (dans la chaîne de valeur), car il dispose déjà de ressources commerciales. De plus, négocier via un acteur en amont assure une plus grande diffusion de l'innovation.

Est-ce que les conditions actuelles permettent la commercialisation de l'offre ?

Après avoir repéré les demandeurs potentiels et les acteurs potentiellement réfractaires, le porteur de projet dispose d'un bon aperçu des cibles à prospecter.



Il faut également s'assurer des conditions pour décider de l'opportunité de le faire, sur plusieurs plans :

- Au niveau de la réglementation
- Au niveau de l'offre, est-elle en l'état est-elle suffisante ou a-t-elle besoin d'un complément
- Au niveau du prix

Ce sont les choix réalisés qui définiront in-fine le métier du porteur de projet.

Innovation par le business model

Une innovation du modèle économique est la mise en œuvre d'une combinaison nouvelle ou significativement améliorée permettant une source de création de valeur.

Un modèle économique combine de façon unique trois flux essentiels : la proposition de valeur, le flux de revenus et l'architecture définie pour mettre en œuvre la proposition de valeur.

Les idées de nouveaux modèles économiques peuvent venir de n'importe où, essentiellement :

Ressources

Ces innovations trouvent leur source dans l'infrastructure ou les partenariats existants d'une organisation pour étendre ou transformer le modèle économique.

Exemple > les Web Services d'Amazon s'appuient sur l'infrastructure de distribution existante d'Amazon pour proposer des capacités de serveur et de l'espace de stockage de données à d'autres entreprises.

Offre

Ce type d'innovations crée de nouvelles propositions de valeur qui ont un impact sur les autres bloc du modèle économique.

Exemple > lorsque le fabricant de ciment mexicain Cemex a promis de livrer du ciment en vrac sur les chantiers en quatre heures au lieu des deux jours habituels, l'entreprise a dû transformer son modèle économique. Cette innovation a contribué à faire de Cemex, acteur régional, le deuxième producteur mondial de ciment.

Clients / Consommateurs

Ces innovations sont basées sur les besoins des consommateurs, une meilleure accessibilité ou une plus grande commodité.

Exemple > 23andMe a mis les tests ADN à la portée du plus grand nombre – une prestation jusque-là réservée aux seuls chercheurs et professionnels de santé. Cela a



eu des conséquences importantes tant pour la proposition de valeur que pour la délivrance des résultats des tests, ce pour quoi 23andMe utilise des profils Web de personnalisation de masse.

Finances

Innovations reposant sur de nouveaux flux de revenus, de nouveaux mécanismes de prix ou des structures de coûts plus performantes ayant une incidence sur les autres blocs du modèle économique.

Exemple > lorsque Xerox a inventé la Xerox 914 en 1958– un des premiers photocopieurs à papier ordinaire –, la machine était proposée à un prix trop élevé pour le marché. Xerox a donc développé un nouveau modèle économique. L'entreprise a loué les photocopieurs 95 dollars par mois, forfait comprenant 2.000 photocopies gratuites, et vendu 5 cents la copie supplémentaire. Les clients ont été séduits et se sont mis à faire des milliers de copies chaque mois.

Les innovations pilotées par plusieurs thématiques peuvent avoir un impact important sur le modèle économique.

Exemple > Hilti, le fabricant mondial d'outils de construction professionnels, a purement et simplement renoncé à vendre des outils à ses clients pour leur louer des kits d'outils. Cela représente une évolution significative de la proposition de valeur mais également de ses flux de revenus, puisque ceux-ci consistent désormais en revenus de services récurrents.

OUTILS CONSEILLES POUR L'INNOVATION PAR LE BUSINESS MODEL

- Les 10 types d'innovation (déjà fourni dans le fichier zip) :
<https://innovecteur.com/telechargement/>
- La galerie des business models (déjà fourni dans le fichier zip) :
<https://innovecteur.com/telechargement/>

Lancer l'activité à petite échelle, pour s'assurer de la bonne adéquation entre le produit et le marché

Il s'agit de vérifier si produit est réellement attendu par les clients. Pour cela, on mesure de quelle façon la solution résout le problème des clients.



La première mesure, qualitative, consiste à obtenir le maximum d'informations de la part des premiers acheteurs

Avant de vendre le produit par les canaux prévus, il est intéressant de réaliser les premières ventes par le biais de rencontres en face-à-face afin de disposer de leurs remarques, questions, suggestions et d'en tirer des enseignements, sur le design, le positionnement, le prix, ...

Une fois le produit vendu, il est clé d'assurer un suivi étroit de ces premiers acheteurs.... En leur parlant directement, quelques jours / semaines après la vente et en leur fournissant un moyen de vous joindre directement.

Si je vous supprimais le produit, quelle serait votre réaction ou l'art de mesurer la bonne adéquation entre le produit et le marché.

A cette question, il est aisé de s'en faire une bonne représentation en fonction de la réponse des clients :

- Grande déception
- Certaine déception
- Aucune déception (finalement, ce produit n'est pas si utile)
- Ravi (ça fait bien longtemps que je n'utilise plus ce produit)

La 2ème mesure, quantitative, intervient avec la mise en place des canaux de vente qui permettront d'attirer régulièrement des clients vers le produit.

Les mesures porteront alors sur :

- L'acquisition : comment les utilisateurs trouvent / accèdent au produit ?
- L'activation : est-ce que les utilisateurs ont eu une première expérience positive avec le produit ?
- La rétention : est-ce que les utilisateurs deviennent des clients, c'est-à-dire réutilisent le produit ?
- Les revenus : quel est le prix payé par les clients, quelle formule tarifaire rencontre le plus de succès ?
- Recommandation : est-ce que les clients recommandent le produit ?

Toutes ces étapes devraient permettre de commettre certaines erreurs

- Répondre à ses propres besoins, mais pas ceux des clients
- Développer un produit pour une cible beaucoup trop large. Dans ce cas, le risque est que chaque cible spécifique de clientèle ne soit pas satisfaite à 100%.



Or il est plus intéressant de satisfaire entièrement un seul segment (c'est plus facile à vendre et cela permet d'engranger déjà des revenus), plutôt que de faire des compromis pour satisfaire le monde entier

- Ne pas trouver les premiers utilisateurs. Ce que l'on attend de ces premiers utilisateurs, c'est qu'ils adorent tellement le produit qu'ils en deviennent des ambassadeurs, des porte-paroles inconditionnels
- Ne pas avoir de plan pour vendre, non plus aux premiers utilisateurs, mais aux clients plus usuels pour qui le besoin est moins crucial ... et donc le produit moins désiré

Ce n'est qu'après avoir validé sur le terrain le produit minimum viable que l'on peut procéder à des optimisations pour obtenir un produit plus finalisé. A ce stade, votre business model est stabilisé.

Identifier la bonne approche pour accélérer la croissance de l'entreprise

Fidèle, recommandé ou payé, choisissez votre levier de croissance

- En choisissant la fidélisation, votre produit colle au client ! C'est le cas des opérateurs de téléphonie, des banques qui conservent en général longtemps leur client. Il faut conserver un taux de fidélisation supérieur au taux d'abandon.
- Avec un taux élevé de recommandation, votre produit se diffuse de façon virale de client en client. Idéalement, il faut viser que chaque client amène au moins un nouveau client. Le parrainage peut être un moyen de soutenir ce comportement.
- Enfin, si la vente du produit génère de fortes marges, il devient possible de payer des commerciaux ou des campagnes de communication, qui à leur tour, généreront l'acquisition de nouveaux clients. Dans ce cas, il faut s'assurer que les coûts d'acquisition de clientèle soit largement* inférieur aux revenus générés par les clients. (* 3 fois inférieur est une règle généralement prise en compte).

Lorsqu'un levier est choisi, il convient de procéder à une analyse de l'environnement de l'entreprise :

- Identifier la concurrence, directe et indirecte (le co-voiturage est un concurrent indirect du train)
- Définir et tester la gamme tarifaire



- Optimiser la structure de coûts pour rentabiliser et pérenniser les investissements.

Toutes ces étapes devraient permettre de commettre certaines erreurs

- Ignorer la concurrence, directe et indirecte
- Ne pas facturer ou ne pas facturer au bon prix. La valeur pour le client est plus facile à mesurer lorsqu'un prix est fixé. Même dans un modèle proposant une partie des services gratuits, il est indispensable d'en avoir d'autres payantes
- Ne pas modifier le business model pour devenir profitable. Même avec un produit parfaitement utile, il peut être nécessaire de le proposer à d'autres clients.
- Ne pas modifier le produit pour devenir profitable. Si la maintenance du produit ou d'autres points dégradent la rentabilité, alors le risque est que cela tue l'activité



LE MODELE DES TROIS HORIZONS REVISITE POUR VOTRE STRATEGIE INNOVATION

Le modèle des trois horizons de Mc Kinsey était à l'origine un moyen simple d'expliquer à la direction générale la nécessité d'une organisation ambidextre, capable d'exploiter son business actuel tout en explorant de nouvelles voies.

Au départ, ce modèle présentait les projets d'innovation d'une entreprise selon 3 horizons temporels (court, moyen et long-terme).

Aujourd'hui, l'on se rend compte qu'en réalité, chaque horizon nécessite une approche et une gestion différentes, des outils et des objectifs différents.

Pour perdurer, une entreprise doit répartir ses ressources, ses fonds et ses projets entre les trois horizons. Et dans ce cas, un projet de l'horizon 3 peut être opérationnel (ou a minima, testé) aussi rapidement qu'un projet de l'horizon 1.

Le critère de temporalité a donc disparu au profit d'une approche de l'intensité de modification du modèle économique de l'entreprise.

Si l'horizon 1 respecte le fonctionnement actuel de l'entreprise, l'horizon 3 vise à le déstabiliser en profondeur.

Enfin, même si aucune règle en la matière n'est établie, il est intéressant de comparer la répartition de ses efforts (nombre de projets innovants, investissements, équipes mobilisées, ...) par rapport aux constations que l'on constate dans les entreprises les plus avancées :

- Horizon 1 : 70% des efforts qui portent sur des projets d'innovation incrémentale
- Horizon 2 : 20% des efforts qui portent sur des projets de croissance et développement
- Horizon 3 : 10% des efforts qui portent des projets d'exploration cherchant à identifier les activités futures

Les projets de l'horizon 1

apportent une amélioration dans la continuité du business model existant de l'entreprise et de ses capacités.

L'horizon 1 correspond à la majorité des efforts d'innovation et concerne l'amélioration de l'offre à court terme. Il s'agit d'évolutions incrémentales et cela implique un style de leadership guidé par le principe d'amélioration continue. Dans ce cas, il est classique



de travailler étape par étape avec des objectifs bien définis et de construire une prévision financière pour calculer la rentabilité.

Les projets de l'horizon 2

étendent le business model existant de l'entreprise à de nouveaux clients / marchés.

L'horizon 2 ne vise pas à répondre au marché tel qu'il se présente aujourd'hui, mais plutôt de comprendre les besoins latents et d'utiliser la technologie de façon nouvelle. Cela implique de posséder des capacités d'innovation en conception, en développement, en prototypage, en création et sélection des idées et de maîtriser les cycles de développement court. Le leadership correspond ici davantage à un style entrepreneurial, remettant régulièrement en question le business model, en investissant dans de nouvelles activités prometteuses ou encore prenant soin de créer en interne un terreau fertile à l'innovation. En menant des tests de validation à chaque étape, il est possible d'obtenir, au fur et à mesure, des informations plus précises sur le business model de la nouvelle activité.

Les projets de l'horizon 3

modifient le business model actuel, créent de nouvelles capacités, de nouvelles compétences afin de tirer profit de nouvelles opportunités ou pour répondre à des menaces de disruption.

L'horizon 3 vise à explorer de nouveaux territoires, à identifier des domaines en rupture. Les besoins sont étudiés à un niveau plus profond. Le partage de connaissances externes, l'innovation ouverte et la cocréation jouent ici un rôle clé. Les projets de cette catégorie ne peuvent être évalués financièrement par des méthodes traditionnelles car la part d'incertitude est trop grande.

C'est dans cet horizon que l'on retrouvera les innovations par le business model. Une innovation du modèle économique est la mise en œuvre d'une combinaison nouvelle ou significativement améliorée permettant une source de création de valeur.

IMPACT SUR LES MÉTHODES D'INNOVATION

La plupart des entreprises gèrent les différents horizons sur la base de méthodes et de ressources communes. Aussi, les projets H1 étant souvent perçus comme prioritaires, ils monopolisent les ressources aux dépens des projets H2 et H3.

Cette approche ne permet pas de s'extraire de la nasse concurrentielle.



Les 3 horizons exigent différentes stratégies, styles de leadership, capacités, compétences et indicateurs. Les résultats, synthétisés dans le tableau ci-après, offrent des clés pour parvenir à simultanément travailler sur des projets à impact différent.

	H1	H2	H3
Périmètre	Cœur de l'activité	Opportunités de croissance	Activités futures
Stratégie	Exploiter et optimiser les activités actuelles	Développer les activités existantes et adjacentes	Explorer de nouvelles options, tester à moindre coûts de nouvelles opportunités
Style de management	Vision claire et orientation résultats	Créativité et capacité à sélectionner les projets	Co-crétation et prospective
Compétences	Compréhension du marché	Accès rapide au marché	Gestion de l'incertitude
Indicateurs	Retour sur investissement	Valeur actuelle nette, basée sur des hypothèses	Stratégie des options réelles, basée sur des scénarios



L'EFFECTUATION, L'ESPRIT DE LA METHODE ISMA360

Pour réussir la création de votre entreprise, vous pensez que sans argent au départ, vous n'y parviendrez pas ?

La chercheuse Sarasvarhy a étudié le processus de décision des entrepreneurs qui réussissent. Et ses résultats pourraient vous surprendre !

En effet, elles montrent que ces porteurs de projets ont une logique tout à fait particulière, qu'elle qualifie d'effectuale.

C'est l'effectuation qui donne la logique et la cohérence à la méthode ISMA360.

Il est en effet intéressant de s'interroger sur la façon dont les entrepreneurs gèrent l'incertitude et les réflexes qu'ils ont développés pour se repérer et décider.

En permanence, ils cherchent à repérer les moyens dont ils disposent et imaginent ce qu'ils peuvent en faire ... pour faire progresser leur projet d'un pas supplémentaire.

Et ce 1er succès augmente le stock de leurs ressources disponibles, et ce, de façon cumulative.

Ces entrepreneurs n'ont donc au départ ni un but, ni un plan figé. C'est essentiellement l'interaction avec d'autres personnes qui leur permet de tester des hypothèses, vérifier des possibilités et surtout, constituer un réseau d'acteurs susceptibles de participer au projet ou d'y contribuer.

Ce n'est pas d'argent dont un entrepreneur a besoin ! Il a surtout besoin de clients.

La question devient donc : comment vendre un produit / service, avec des moyens limités ? En faisant preuve de créativité !



Histoire vraie

Mon 1er employeur avait très peu d'argent disponible, au moment de la création de son entreprise de conseil. Mais d'excellents contacts avec des clients potentiels ... et quelques CV de consultants à la recherche d'un emploi.

Il ne m'a donc recruté que lorsque son 1er client était sur le point de signer le contrat. Sans aucune dépense, il venait donc d'augmenter son stock de moyens : un consultant et un client ... en plus de tout le reste qu'il avait précédemment.

Bien sûr, la réalité n'est jamais aussi simple que dans cet exemple. On a souvent besoin d'une machine pour fabriquer, d'un local pour héberger un évènement ...

La question de l'argent se pose donc, mais en des termes différents

Mais en regardant bien, au démarrage d'une activité, on a rarement besoin de devoir disposer en permanence de la machine, du local, Pouvoir l'utiliser quelques heures ou quelques jours est souvent bien suffisant.

Faut-il donc posséder ou louer est-il suffisant ? Et même, n'est-il pas possible de se faire prêter ou de procéder à un échange de marchandise ?

Avant de s'engager dans de lourdes dépenses et alors que le business model n'est pas encore stabilisé, il est presque salutaire de ne pas avoir d'argent et de devoir trouver des solutions alternatives, bien moins coûteuses et surtout moins impliquantes pour la suite.



Pragmatisme et réalisme : les 5 principes de l'effectuation

1. Les moyens du bord

Comme on vient de le voir, l'entrepreneur démarre avec ce qu'il a à sa disposition et voit comment cela contribue à son projet.

Vous, quels sont les moyens immédiatement à votre disposition ? Ils sont de 3 types :

- Humain (compétence, formation, réseau),
- Technique (brevet, technologie, savoir-faire, ...)
- Financier (vos propres réserves, celles que vous pourriez mobiliser facilement, ...)

2. Ce que je suis prêt à perdre

Plutôt que de rêver à ce que je pourrais gagner (tel client, telle affaire,), il est plus réaliste de se demander combien je suis prêt à investir pour tester une hypothèse. En effet, en création d'entreprise et dans tout processus innovant en général, il est impossible d'évaluer le gain potentiel. Alors que connaissant ses moyens (principe précédent), il est plus facile de se fixer le budget que l'on peut se permettre de perdre.

3. A la recherche de partenaires

Un porteur de projet a tendance à vouloir garder pour lui son idée, de peur de se la faire voler. Avec la logique effectuale, on aura au contraire tendance à en parler, à obtenir du feed-back et finalement, à chercher à embarquer des partenaires avec qui co-construire l'offre, quitte à la faire évoluer et même la transformer.

L'innovation, comme on l'a vu dans ce billet, est un processus social et collectif. Faut-il en effet imaginer tout faire tout seul, le produit, la distribution et la commercialisation ?

Alors que le partenariat et l'innovation collaborative permettent d'aller beaucoup plus loin. A condition d'accepter de modifier son idée de départ en fonction des rencontres et des engagements de partenaires.



4. Vous prendrez bien une limonade ?

Parce maintenant, j'ai des citrons !

Ce 4ème principe consiste à transformer tout évènement, positif (bonne surprise) ou négatif (contrainte, refus, échec) en une opportunité nouvelle. Le Lean Start-up parle de « pivot » lorsqu'un retour du marché nous amène à changer les fonctionnalités du produit / service, à passer d'un business model à l'autre, ...

5. Prendre le volant

Lorsqu'on cherche on cherche à prédire l'avenir d'un marché sur lequel on souhaite s'installer, on se place dans une logique de prédiction : si je peux prévoir le futur, alors je pourrai le contrôler.

Au contraire, avec une logique effectuale, on se place dans une philosophie différente : je contrôle l'avenir et par conséquent, je n'ai plus besoin de le prévoir : c'est une logique de contrôle, qui pousse à la réflexion suivante : que puis-je faire aujourd'hui qui aura un impact demain ?

Et si je suis un intrapreneur ?

La logique effectuale s'applique également lorsqu'on cherche à développer un projet en interne, même dans un grand groupe aux moyens infinis. Essayer d'obtenir un budget, si cela n'a pas été planifié, étudié, validé est quasi-impossible.

Alors que de chercher à réaliser un premier pilote, en coopérant avec des ressources intéressées et volontaires, est en général plus efficace. Cela permet de disposer d'un allié supplémentaire, de gagner du feed-back par l'action plutôt que de s'éterniser en réflexion et d'obtenir un premier succès réel.



ISMA360 AU SERVICE DE L'INNOVATION

DEFINITION DE L'INNOVATION

D'un point de vue macroéconomique, l'innovation est considérée comme le facteur dominant de la croissance et de la spécialisation commerciale des entreprises et des États. Les innovations radicales façonnent les grandes mutations du monde et les innovations progressives alimentent de manière continue le changement économique.

Pour définir l'innovation, la caractériser et suivre son évolution, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique a édité le Manuel d'Oslo. La troisième édition, datant de 2005, considère quatre catégories d'innovation à part entière. Une innovation est la mise en œuvre :

1. d'un produit (bien ou service) ou
2. d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré
3. d'une nouvelle méthode de commercialisation ou
4. d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

LES TENDANCES LOURDES DE L'INNOVATION

L'innovation ne découle pas directement de la recherche

Si cette dernière constitue dans certains cas un préalable important à l'innovation, elle n'est pas toujours nécessaire ni suffisante. L'innovation engage en effet un ensemble diversifié de ressources et de processus dont résultent certes de nouvelles technologies, mais aussi de nouveaux usages, de nouveaux modèles économiques, de nouveaux rapports sociaux. Les processus de création de valeur sont donc de plus en plus multiformes.

L'innovation ouverte, paradigme dominant des stratégies d'innovation

Nous ne sommes plus dans une logique linéaire et fermée de l'innovation mais bien dans une logique d'écosystème. Un écosystème se structure sur la base de relations



formelles et informelles entre ses parties prenantes pour partager des connaissances et innover. Aujourd'hui, l'enjeu majeur pour les

organisations est de s'inscrire dans ces écosystèmes ou de les créer elles-mêmes.

Les connaissances et savoir-faire nécessaires se trouvent en dehors de l'entreprise et bien souvent aussi en dehors de son secteur ou de sa filière d'appartenance. L'entreprise se voit donc contrainte de s'ouvrir à son environnement, à ses partenaires et à ses communautés.

L'utilisateur désormais au cœur des processus d'innovation

Dans ce nouveau paradigme de l'innovation ouverte, on constate un renouveau de l'intérêt porté aux utilisateurs finaux. L'innovation est en effet de plus en plus co-conçue avec l'usager final dans le cadre d'un processus qui ne se limite désormais plus au couple chercheur/industriel. Tout l'enjeu est

d'être capable de comprendre ses comportements, capter son intelligence et ses attentes pour nourrir le processus. De fait la mobilisation de compétences en ethnologie, sociologie, design, marketing, psychologie devient centrale dans les processus d'innovation.

Des innovations qui émergent en dehors des circuits habituels de l'innovation

L'innovation ouverte donne également lieu à l'émergence de nouveaux réseaux de l'innovation : communautés open source, crowdfunding, plateformes de crowdsourcing, hackerspaces, fablab, espaces de coworking, etc. Ces nouveaux circuits, physiques et/ou en ligne se structurent autour de lieux neutres, d'hybridation et de connexions qui fédèrent des communautés d'innovateurs autour de temps forts (hackathon, barcamp, ateliers, etc.). Ils apparaissent comme les nouveaux catalyseurs des processus d'innovation.

« Penser avec les mains » et « savoir produire », deux atouts dans la course à l'innovation

En effet, « savoir, savoir-faire et faire » forment un continuum de sorte que cultiver la proximité entre ces trois maillons de la chaîne de valeur devient un enjeu essentiel. Cet enjeu se présente avec d'autant plus de force que, derrière la question de la production et du prototypage, se cache l'enjeu de la rapidité de l'innovation : aujourd'hui la vitesse d'innovation est devenue un facteur-clé de compétitivité. Des courants d'innovation tels que le « lean start-up » (où l'entrepreneur intègre de plus en plus tôt la production dans son projet) prônent des circuits de plus en plus courts entre



les étapes « conception-prototypage-test ». Cette injonction à innover rapidement suppose une confrontation la plus précoce possible de l'idée innovante avec le marché.

ISMA360 ET LE TEST DU MARCHÉ

L'innovation par le test du marché permet de gérer le lancement d'une nouvelle activité.

Elle désigne l'ensemble des démarches visant à :

- innover en dehors du processus dominant de l'entreprise
- préserver l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et entretenir sa capacité de développement
- tester de nouveaux marchés avec des investissements limités et explorer avec précaution les risques qui accompagnent le démarrage d'une nouvelle activité
- permettre à ses salariés de conduire des projets entrepreneuriaux sans assumer l'intégralité des risques inhérents à la création d'entreprise.

Démarrer une activité par le test du marché consiste tout d'abord à définir la bonne adéquation entre le problème et la solution puis de s'assurer de la bonne compréhension du besoin du client.

Cela revient à questionner la nécessité, la viabilité et la faisabilité du produit puis de tester le plus rapidement possible chaque hypothèse, en les confrontant aux retours d'information des clients / partenaires / acheteurs potentiels.

Enfin, chaque série de rencontres avec les clients permet de développer progressivement un produit / service sur la base des enseignements, plutôt que de commencer par une longue étape de développement « hors-sol » ... avant une éventuelle confrontation avec le marché.



L'intrapreneuriat

Cette stratégie d'entrepreneuriat peut également s'inscrire dans une approche plus large du développement de l'intrapreneuriat, démarche de management visant à instaurer l'esprit d'entreprise au sein d'une organisation déjà existante.

Dans ce cas, l'initiative peut provenir des salariés eux-mêmes, mais le plus souvent, elle est impulsée par la Direction Générale. Des actions de formations spécifiques à l'entrepreneuriat sont ensuite nécessaires pour placer les salariés dans un contexte d'innovation.

La constitution d'une équipe de pilotage du dispositif est propre à chaque entreprise (choix des salariés, des complémentarités, etc.). Cette équipe d'incubation et d'accélération des projets sera notamment chargée des appels à projets, de leur sélection et enfin de leur accompagnement (durée variable, 6 à 18 mois en général).

La dernière étape est la sortie de projet. Elle peut déboucher sur de l'excubation, c'est-à-dire une forme d'autonomie du projet par rapport à l'entreprise ou sur une intégration dans l'entreprise de l'équipe projet au sein d'une entité spécifique. La sortie du projet peut également déboucher sur l'intégration directe des innovations au core business de l'entreprise, tout comme elle peut se solder par la décision d'abandonner le processus, faute de résultats satisfaisants. Enfin, l'intrapreneuriat peut conduire au départ des collaborateurs impliqués pour créer leur propre entreprise.



EN CONCLUSION, ISMA360 EST UNE METHODE DE MARKETING STRATEGIQUE SYSTEMIQUE

Cette méthode, particulièrement structurée, est très efficace pour permettre à un porteur de projet d'identifier son projet et son marché.

Bâtie sur les principes de l'effectuation, elle permet de construire, pas à pas, le business model du projet. Elle a l'avantage d'être particulièrement pédagogique et de donner une vue complète et cohérente de l'ensemble du projet, depuis l'idée jusqu'à son positionnement sur le marché.



TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	2
INTRODUCTION	3
TOOLKIT – DE L’IDEE A L’INNOVATION, LE CHOIX DU BUSINESS MODEL	3
LES 5 ETAPES DU TOOLKIT.....	3
1. Définir le marché potentiel d’une idée	3
2. Identifier les besoins des demandeurs	3
3. Choisir les fonctionnalités à inclure dans le produit / service.....	3
4. Comprendre comment fonctionne actuellement le marché de votre produit / service.....	3
5. Choisir un business model performant pour assurer la viabilité du projet	3
A PROPOS DE L’AUTEUR, FREDERIC SAUZET.....	4
ISMA 360, LA METHODE SCIENTIFIQUE POUR TRANSFORMER UNE INVENTION EN UNE INNOVATION	5
<i>ISMA360 est une approche qui permet de concevoir la stratégie d’une innovation.</i>	<i>5</i>
<i>Les raisons d’utiliser ISMA360 sont nombreuses.....</i>	<i>6</i>
<i>ISMA360 est donc une méthode qui permet d’accompagner les porteurs de projet en situation d’innovation pour établir une stratégie d’accès au marché. ...</i>	<i>7</i>
ETAPE 1. DEFINIR LE MARCHÉ POTENTIEL D’UNE IDÉE.....	8
<i>Préciser le contexte de référence.....</i>	<i>8</i>
<i>Définir le rôle de l’invention</i>	<i>8</i>
OUTIL CONSEILLÉ PAR INNOVECTEUR	9
<i>En déduire le domaine de l’innovation.....</i>	<i>9</i>
ETAPE 2. IDENTIFIER LES BESOINS DES DEMANDEURS.....	10
<i>Identifier les besoins non satisfaits à partir du domaine de l’innovation</i>	<i>10</i>
<i>En déduire les personnes qui expriment ces besoins</i>	<i>10</i>
<i>Vérifier sur le terrain la réalité du pôle besoins – demandeurs et l’existence de solutions existantes.....</i>	<i>11</i>
OUTILS CONSEILLÉS PAR INNOVECTEUR.....	11
<i>Check-list.....</i>	<i>12</i>
ETAPE 3. CHOISIR LES FONCTIONNALITES A INCLURE DANS LE PRODUIT / SERVICE.....	13
<i>Concevoir les fonctionnalités du produit / service en fonction des besoins</i>	<i>13</i>



OUTILS CONSEILLES PAR INNOVECTEUR.....	14
<i>Proposition de valeur</i>	15
<i>Minimum viable product</i>	15
ETAPE 4. COMPRENDRE COMMENT FONCTIONNE ACTUELLEMENT LE MARCHÉ DE VOTRE PRODUIT / SERVICE.....	16
<i>Suis-je légitime pour convaincre des clients potentiels ?</i>	16
<i>Qui sont les acteurs du marché ?</i>	16
<i>Eclairage à l'aide de la sociologie</i>	17
<i>Les erreurs à ne pas commettre</i>	19
ETAPE 5. CHOISIR UN BUSINESS MODEL PERFORMANT POUR ASSURER LA VIABILITE DU PROJET	20
<i>Vendre en direct au marché final, passer par un intermédiaire / distributeur ou conclure un accord avec un producteur ?</i>	20
<i>Est-ce que les conditions actuelles permettent la commercialisation de l'offre ?</i>	20
<i>Innovation par le business model</i>	21
OUTILS CONSEILLES POUR L'INNOVATION PAR LE BUSINESS MODEL	22
<i>Lancer l'activité à petite échelle, pour s'assurer de la bonne adéquation entre le produit et le marché</i>	22
<i>Identifier la bonne approche pour accélérer la croissance de l'entreprise</i>	24
LE MODELE DES TROIS HORIZONS REVISITE POUR VOTRE STRATEGIE INNOVATION	26
<i>Les projets de l'horizon 1</i>	26
<i>Les projets de l'horizon 2</i>	27
<i>Les projets de l'horizon 3</i>	27
IMPACT SUR LES MÉTHODES D'INNOVATION	27
L'EFFECTUATION, L'ESPRIT DE LA METHODE ISMA360	29
<i>Il est en effet intéressant de s'interroger sur la façon dont les entrepreneurs gèrent l'incertitude et les réflexes qu'ils ont développés pour se repérer et décider</i>	29
<i>Ce n'est pas d'argent dont un entrepreneur a besoin ! Il a surtout besoin de clients</i>	29
<i>La question de l'argent se pose donc, mais en des termes différents</i>	30
<i>Pragmatisme et réalisme : les 5 principes de l'effectuation</i>	31
<i>Et si je suis un intrapreneur ?</i>	32
ISMA360 AU SERVICE DE L'INNOVATION	33
DEFINITION DE L'INNOVATION	33



LES TENDANCES LOURDES DE L'INNOVATION	33
<i>L'innovation ne découle pas directement de la recherche</i>	33
<i>L'innovation ouverte, paradigme dominant des stratégies d'innovation</i>	33
<i>L'utilisateur désormais au cœur des processus d'innovation</i>	34
<i>Des innovations qui émergent en dehors des circuits habituels de l'innovation</i>	34
<i>« Penser avec les mains » et « savoir produire », deux atouts dans la course à l'innovation</i>	34
ISMA360 ET LE TEST DU MARCHÉ	35
<i>L'innovation par le test du marché permet de gérer le lancement d'une nouvelle activité</i>	35
<i>L'intrapreneuriat</i>	36
EN CONCLUSION, ISMA360 EST UNE METHODE DE MARKETING STRATEGIQUE SYSTEMIQUE	37
TABLE DES MATIERES	38



Pour aller plus loin, les produits et services d'innovecteur

Lien direct : <https://innovecteur.com/produits-services/>

Les toolkits, des outils éprouvés pour vous aider à réussir vos projets innovants

- **Résolution créative de problème.** Pour résoudre un problème complexe ou réussir votre prochain challenge, cessez les longues réunions improductives et inspirez-vous de la méthode Creative Problem Solving !
- **Prototyper avec le Design Thinking.** Pour créer votre prochain produit ou service innovant, cessez les longues réunions improductives et inspirez-vous du Design Thinking. Prototypiez maintenant !
- **De l'idée à l'innovation, le choix du business model.** Pour que votre prochain produit ou service innovant soit un succès, changez de méthode. Commencez par concevoir un produit pour vos utilisateurs puis choisissez le business model le plus performant !

Les ebooks, des publications claires pour développer vos connaissances en matière de projets innovants

- **La théorie C-K (Concepts-Connaissances),** l'approche de l'innovation de rupture pour concevoir de nouveaux produits et services radicalement nouveaux.
- **Le management de l'innovation et ses enjeux pour les entreprises existantes.** Innover oui, mais comment et surtout pour faire quoi ? Quelle place pour la fonction innovation au sein d'une structure déjà dotée de marketing et recherche & développement ?
- **Le pilotage et l'évaluation d'un projet innovant.** Les projets innovants ont cette particularité d'évoluer sans que la destination ne soit connue à priori. De



ce fait, comment est-il possible de les guider chemin faisant ? Comment mesurer leurs résultats et leurs apports ?

- **Chief innovation officer, le métier des prochaines années.** Au carrefour de la recherche, du développement/marketing et de l'IT/digital, la direction de l'innovation occupe de plus en plus une place au sein des comités de direction. Il est donc tout à fait actuel de disposer des éléments pour définir la stratégie innovation de son entreprise, des missions et objectifs de cette fonction et des facteurs de succès.
- **Disruption.** Puisque tout est disruptable, des entreprises à leurs produits/services en passant par les modèles d'organisation, il est urgent de comprendre le phénomène pour engager les actions offensives. Disruptez-vous avant que d'autres ne le fassent !

Formation et certification : en cours

Quelles certifications aimeriez-vous pouvoir obtenir ? Quelles formations aimeriez-vous suivre ? Donnez des détails, on adore vous lire : <https://innovecteur.com/certification/>

Auteur : Frédéric SAUZET



inno*vecteur*

www.innovecteur.com