



# L'innovation par la disruption, pour rester invincible

***Ebook***

***Version 2 enrichie***

**Auteur :** Frédéric SAUZET



**inno***vecteur*

[www.innovecteur.com](http://www.innovecteur.com)



## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
EBOOK – DISRUPTION, PASSEZ EN MODE LEAN INNOVATION .....	3
A PROPOS DE L'AUTEUR, FREDERIC SAUZET .....	3
<b>POURQUOI UNE ENTREPRISE A-T-ELLE TANT DE DIFFICULTES A REAGIR FACE A UNE INNOVATION DE RUPTURE ? .....</b>	<b>5</b>
PLUSIEURS CRITERES PEUVENT VENIR DISRUPTER VOTRE ACTIVITE ACTUELLE .....	8
<b>LES STRATEGIES POSSIBLES POUR FAIRE FACE A UNE DISRUPTION .....</b>	<b>10</b>
ON COMMET SOUVENT L'ERREUR DE REpondre A UNE RUPTURE EMERGENTE PAR LA MONTEE EN GAMME .....	10
AU-DELA DE L'APPROCHE LOW-COST, L'ENTREPRISE DOIT DONC IDENTIFIER LES NON- CLIENTS, POUR POUVOIR LEUR PROPOSER UNE OFFRE EN TOTALE RUPTURE .....	13
MAIS POUR ALLER VERS DES NON-CLIENTS, L'ENTREPRISE SE DOIT DE CHANGER .....	15
<b>LEAN INNOVATION, POUR REpondre RAPIDEMENT A UNE DISRUPTION ...</b>	<b>16</b>
LE LEAN INNOVATION, OU COMMENT DEMARRER RAPIDEMENT UNE DEMARCHE INNOVATION .....	16
L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES STRATEGIQUES D'INNOVATION .....	17
CONSTITUER UNE EQUIPE D'INNOVATION ET LES FAIRE TRAVAILLER SUR LES DOMAINES STRATEGIQUES .....	20
METTRE EN PLACE UN MECANISME DE SUPPORT AUX PROJETS D'INNOVATION .....	22
FACTEURS DE SUCCES DU LEAN INNOVATION .....	26
<b>L'INTRAPRENEURIAT AU SERVICE DE L'INNOVATION DE RUPTURE .....</b>	<b>28</b>
1. DISCUSSION SOUS L'ANGLE DE L'INTRAPRENEURIAT .....	28
2. DISCUSSION SOUS L'ANGLE DE L'ENTREPRENEURIAT ORGANISATIONNEL .....	29
<b>COMMENT PROLONGER LES EFFETS DU LEAN INNOVATION EN METTANT EN PLACE UNE COMMUNAUTE D'INNOVATION .....</b>	<b>33</b>
LA COMMUNAUTE D'INNOVATION DE RENAULT, BIEN PLUS QU'UN BRAINSTORMING SUR LA VOITURE DE DEMAIN ! .....	33
LES COMMUNAUTES D'INNOVATION, LES NOUVEAUX DISPOSITIFS HYBRIDES D'INNOVATION .....	35
<b>EN SYNTHESE .....</b>	<b>38</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>39</b>



---

## INTRODUCTION

---

### **EBOOK – DISRUPTION, PASSEZ EN MODE LEAN INNOVATION**

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 !

Dans cet ebook, vous découvrirez les réactions des entreprises face aux disruptions et comprendrez quelles stratégies peuvent être mises en œuvre pour s'y adapter et même les anticiper.

### **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/>

Frédéric Sauzet

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



Trouvez l'ouvrage près de chez vous :

<https://innovecteur.com/responsable>

---



---

## **POURQUOI UNE ENTREPRISE A-T-ELLE TANT DE DIFFICULTES A REAGIR FACE A UNE INNOVATION DE RUPTURE ?**

---

Bien souvent, les entreprises ont accès aux informations qui auront un impact sur leurs métiers. Mais elles ont tendance à les négliger et à les ridiculiser.

### **On a toujours tendance à minimiser l'arrivée d'une rupture**

Par exemple, on dira que tel nouvel acteur ne gagne toujours pas d'argent ou que cette nouvelle technologie n'est pas fiable (avec comme message sous-jacent : ça ne marchera pas).

C'est le premier niveau de réponse : dénigrer

Et pourtant le risque est grand de ne pas tenir compte de ces signaux faibles. Le « petit » acteur ne le restera pas et finira par occuper un marché important. Et effectivement, les acteurs « disruptifs » commencent à trouver les premiers utilisateurs, souvent auprès du grand public (plus ouvert à l'innovation, plus agile que les entreprises pour changer de fournisseur ou essayer un nouveau produit et composé d'un plus grand nombre d'acteurs potentiellement intéressés).

Le 2ème niveau consiste à se doter de moyens pour produire en interne cette rupture, car « nous aussi, on peut y arriver ! ».

Non seulement cela se fait souvent avec des moyens dispendieux mais en plus, le risque est grand pour que la greffe ne prenne pas avec le reste de l'entreprise.

Philips est en ce sens une bonne illustration. Partie tardivement dans la téléphonie portable (alors que déjà bien présente dans la téléphonie fixe), Philips a créé en catastrophe une business line spécifique, l'a inondé de moyens et aussi de contraintes, les mêmes que celles en place dans ses autres divisions, installées depuis des années) .... Pour finalement tirer la prise 10 ans plus tard.

En parallèle, les acteurs en place commencent alors à contester les nouveaux acteurs. Par exemple, ils utilisent les domaines réglementaires pour empêcher les petits nouveaux de se développer. De nombreux petits laboratoires, à partir du moment où



leurs produits commencent à être repérés par les acteurs traditionnels, voient arriver des contrôles, retards de validation, ....

La 3ème étape est donc du rapport de force entre les acteurs, nouveaux et traditionnels.

Face à la rupture bien présente, comment préservez ces marges ? En fusionnant, ce qui permet de réaliser des économies ... et de gagner un peu de temps.

Le 4ème niveau est la fusion des acteurs traditionnels.

### **En effet, les entreprises commettent souvent l'erreur de juger une nouvelle technologie avec les critères de l'ancienne**

Par exemple, l'appareil photo d'un téléphone n'avait pas la qualité d'un « vrai » appareil photo. Mais il avait le grand avantage d'être toujours avec soi et d'être connecté à Internet.

Et en plus, il permet à tout le monde de prendre facilement des photos, même les non-photographes.

Résultat : les appareils photos de base se font pousser par les smartphones, plus simples, moins chers et parfaitement adaptés aux non-consommateurs de l'ancienne technologie.

Une nouvelle technologie doit donc être analysée, non pas pour ce qu'elle est aujourd'hui (imparfaite car récente), mais pour ce qu'elle permettra de faire demain. Notamment pour les non-consommateurs des anciennes technologies.

### **Mais qu'est-ce qui fondamentalement empêche une entreprise de changer lorsqu'elle identifie une rupture ?**

Au départ, une entreprise s'appuie sur ses ressources : notamment humaines (le fondateur et les 1ers salariés). Et ce que l'entreprise sait faire, c'est de s'adapter à son marché et même changer de business model (pivoter). Et ça, une jeune entreprise peut le faire rapidement car les prises de décision sont bien simples qu'une fois devenues une multinationale.



Puis, cette entreprise définit ses modes de fonctionnement et se forge une culture en fonction de son business model et de ses premières réussites.

Notamment pour résoudre les problèmes qui se présentent. Le savoir est donc passé des fondateurs aux processus. Puis ces processus deviennent de véritables rites d'entreprise, un savoir-faire. Et là, le savoir est passé de l'explicite (processus) à l'implicite (la culture de l'entreprise).

C'est ce qui permet à chacun de comprendre son rôle au sein de l'entreprise, d'inscrire ses actions dans une stratégie plus large et donc de prendre des décisions de façon autonome, dans le but d'optimiser son business model. Ce qui est évidemment un point extrêmement positif.

Mais en même temps, cet attachement au business model est un frein au changement

Même si elle a conscience de la nécessité de changer, cela remettrait en cause de très (trop) nombreux réflexes, processus et habitudes. Et cela sera d'autant plus difficile si l'activité actuelle est encore rentable.

En B to B, les commerciaux sont recrutés et formés pour vendre à des grands comptes, avec un niveau de marge élevé. Si demain on leur demande de vendre au grand public, le changement qu'il sera probablement refusé. Idem avec le niveau de rentabilité de l'entreprise, qui risque d'en pâtir (au moins dans un 1er temps, lorsque la nouvelle activité n'en est qu'à ses débuts).

Qui est prêt à se passer d'une activité lucrative pour tenter sa chance, sur un marché émergent et inconnu ?

Même si l'entreprise a conscience d'une rupture, elle la trouve peu attractive car ne favorisant pas son business model existant. Une innovation de rupture se caractérise donc par un changement fort avec le modèle d'affaire actuel de l'entreprise. Et plus qu'un changement, c'est bien souvent un choc qu'il est plus rassurant d'ignorer, en guise de protection.



## **PLUSIEURS CRITERES PEUVENT VENIR DISRUPTER VOTRE ACTIVITE ACTUELLE**

### **Evolution de la réglementation, notamment l'ouverture d'un marché autrefois réservé à quelques acteurs.**

C'est le cas pour le transport de passagers sur rail, par exemple.

Jusque-là, les consommateurs n'avaient pas le choix et se voyaient donc imposer les critères du fournisseur (souvent performance technique, parfois satisfaction client ... mais rarement le prix).

Or, si le client considère le produit / service comme une commodité où le prix est un facteur déterminant. C'est le cas pour la fourniture d'accès internet par exemple.

### **Baisse forte des coûts de production**

Les nouveaux acteurs peuvent se permettre de proposer des produits / services à des coûts beaucoup plus bas que les acteurs traditionnels (Ex : Easyjet et le low cost, Free dans la téléphonie, ...).

### **Amélioration de la productivité par le développement d'outils**

Qu'est-ce qu'a permis de faire WordPress ?

Que tout le monde devienne écrivain de petits articles ! Bien entendu, le niveau de qualité est inégal et souvent inférieur à celui que proposeraient de véritables professionnels. Mais cet outil (partiellement gratuit) est tellement simple qu'il répond bien souvent de façon suffisante aux besoins d'amateurs ou de passionnés d'un sujet en particulier.... Qui n'auraient jamais payé les services d'un professionnel.

WordPress n'a pas remplacé les professionnels de la publication. Ce marché existe encore bel et bien. Mais WordPress a permis à des non-consommateurs d'accéder à cette activité. Et la disruption est bien là : toucher de nouveaux consommateurs, pour de nouveaux besoins.

### **Transformations numériques et l'exploitation des données**

Quel secteur n'est pas impacté par le digital ?

Et si les clients font entièrement confiance aux nouveaux acteurs, ils le font moins facilement avec les anciens. Tout le monde accepte les conditions de Facebook et lui donne gratuitement un très grand nombre de données personnelles et en même





temps, on refuse cette possibilité aux acteurs classiques (dont l'Etat, par exemple à qui on interdit de rapprocher des données disponibles dans les fichiers de plusieurs de leurs services ...)

## **Du central au local**

Il est de plus en plus facile de produire localement : de l'énergie par exemple avec des panneaux solaires, des produits avec des imprimantes 3D, ...

Ce qui transforme complètement les business models des entreprises classiques qui ont tout misé sur des usines centralisées, destinées à produire massivement. La moindre baisse de production impacte directement leur rentabilité, du fait de frais fixes très hauts.



---

## LES STRATEGIES POSSIBLES POUR FAIRE FACE A UNE DISRUPTION

---

Si le chapitre précédent a présenté les réactions vouées à l'échec que les entreprises mettent en œuvre face à une innovation de rupture, celui-ci propose quelques pistes pour réagir face à une disruption, identifier les opportunités et même construire une nouvelle stratégie de conquête.

### **ON COMMET SOUVENT L'ERREUR DE REPONDRE A UNE RUPTURE EMERGENTE PAR LA MONTEE EN GAMME**

Les entreprises, en se focalisant trop sur les profils clients et la recherche de corrélation entre les données, négligent les réels points de frustration du client.

De plus, dans un marché concurrentiel, on a tendance à améliorer les produits / services, ajouter des fonctionnalités... car ils améliorent les marges de l'entreprise. Mais en même temps, les coûts de structure de l'entreprise augmentent naturellement.

On parle alors d'innovation continue, qui se fait sans remettre en cause le business model de l'entreprise. Et même une innovation radicale, si elle s'insère dans le business model, sera intégrée par l'entreprise (ex. : les opérateurs téléphoniques fixes ont digéré relativement facilement le passage à la téléphonie mobile, même si la technologie a été transformée).

### **Or la montée en gamme ne correspond qu'à une seule catégorie : les clients actuels qui effectivement en demandent toujours plus pour moins cher.**

Cependant, avec seulement l'innovation continue, les entreprises se distancent peu à peu d'une partie de ses clients. C'est le cas si le coût du produit est trop élevé ou si les produits deviennent trop complexes.

Car parmi les clients actuels, certains n'utilisent pas toutes les fonctionnalités du produit / service. Certains clients seraient même intéressés par une offre réduite plus simple, moins chère, que l'on qualifie parfois de 'low-cost'. C'est une stratégie de contournement par le bas. Logan, Easy jet sont des exemples de ces stratégies.

De nouveaux acteurs de type low-cost peuvent donc se positionner, en proposant une gamme épurée largement moins chère.



Et les entreprises qui n'auront pas réussi à être crédibles sur le haut de gamme se retrouveront coincées au milieu, entre le premium et le low cost. Bref, les inconvénients sans les avantages.

## **Certaines entreprises réussissent à introduire dans leur gamme une offre low cost.**

C'est le cas de Renault avec la création de la Logan. Mais dans une structure distincte et indépendante, loin du siège et des processus habituels. Renault a su donc concilier exploitation de son business classique (Renault) et nouveau / disruptif (Dacia).

En effet, pour qu'une entreprise se profile « low-cost », elle doit revoir :

- Ses ressources : il ne suffit pas de proposer un prix bas, il faut surtout proposer un produit adapté à cette cible, qui optimise la réponse face aux besoins essentiels
- Ses processus : travailler pour une nouvelle cible est évidemment un challenge pour une entreprise. Elle se retrouve comme une start-up explorant un nouveau marché, le niveau d'incertitude est haut
- Ses critères de performance : lorsqu'on s'attaque au low-cost alors que ce n'était pas le cas, l'entreprise risque de brouiller son image, son positionnement

## **L'approche Blue Ocean pour réussir son approche low cost**

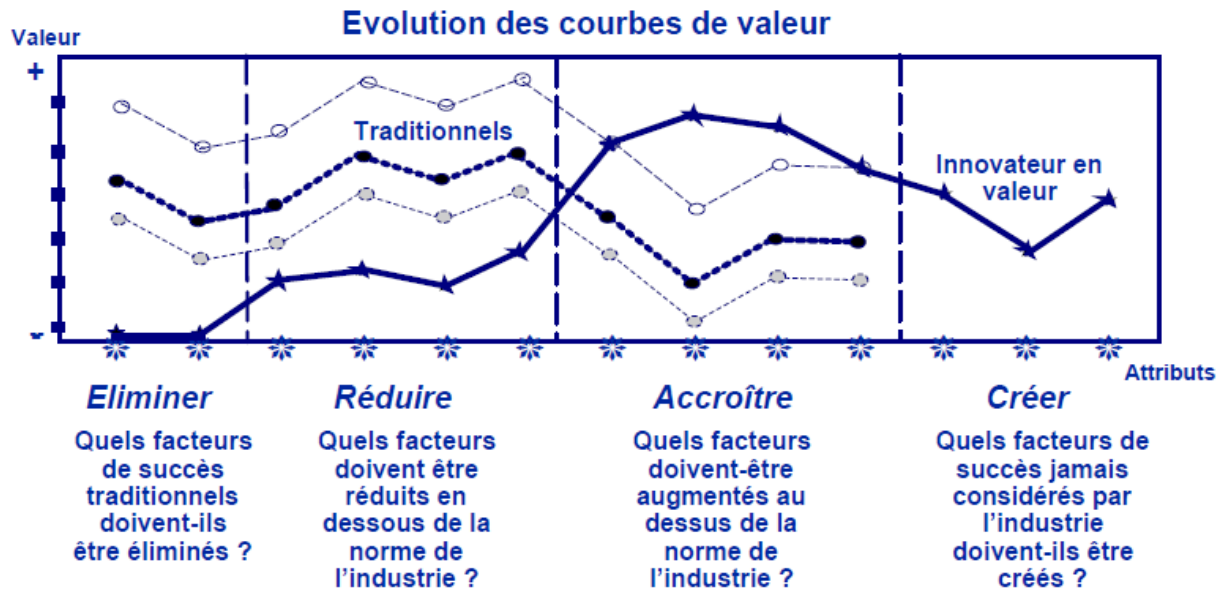
Pour innover avec une approche low cost, il convient d'analyser son offre pour la simplifier, c'est-à-dire :

- éliminer ou réduire certaines fonctionnalités, inutiles ou embarrassantes par les utilisateurs
- augmenter certaines fonctionnalités ou en créer de nouvelles, jugées primordiales par les utilisateurs

Ici, le terme utilisateur s'applique en réalité aux non-utilisateurs actuels car écouter les non-clients du marché va pousser l'offre à s'éloigner de sa position initiale. Parmi les non-utilisateurs, 3 typologies sont à considérer :

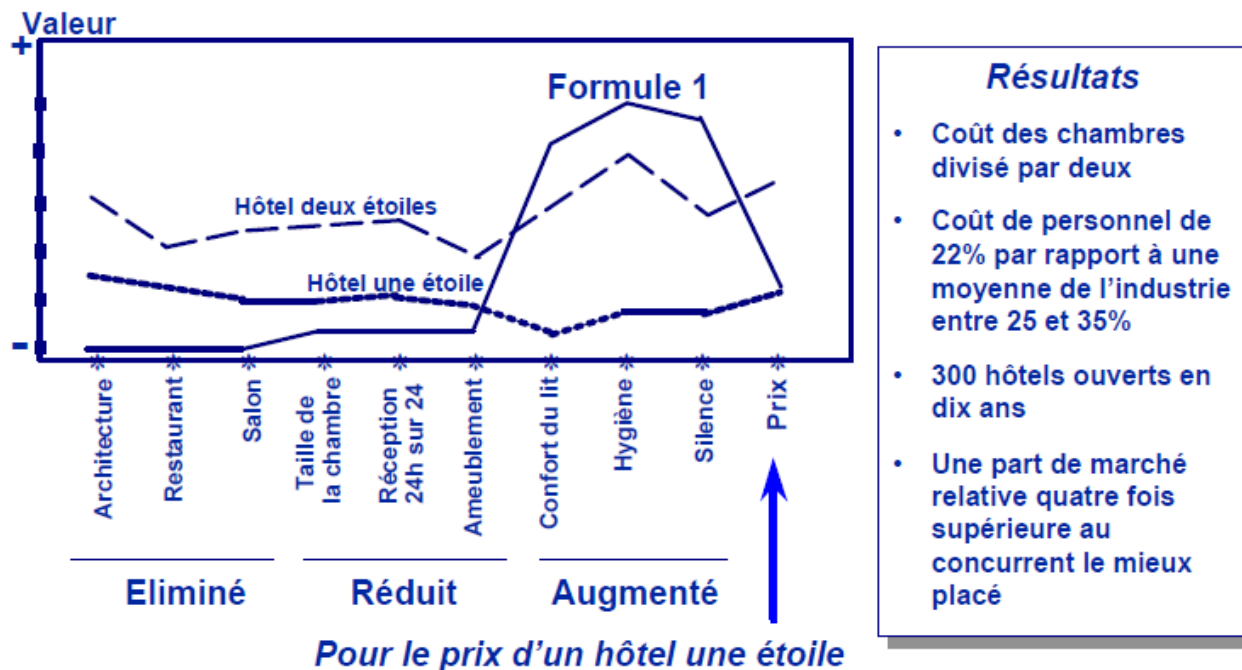
- les imminents (en situation de devenir utilisateur)
- les anti (fortement opposés au produit / service tel qu'il est proposé actuellement)
- les inexplorés (des utilisateurs que l'on n'a pas encore sondés)

Cette approche va conduire à construire une nouvelle courbe de valeur pour les non-utilisateurs :



Source: C. Kim, R. Mauborgne, Harvard Business Review (1997)

En appliquant cette analyse à la chaîne d'hôtels Formule 1 (aujourd'hui IBIS Budget), on construit l'offre suivante :





## **AU-DELA DE L'APPROCHE LOW-COST, L'ENTREPRISE DOIT DONC IDENTIFIER LES NON-CLIENTS, POUR POUVOIR LEUR PROPOSER UNE OFFRE EN TOTALE RUPTURE**

Un non-client c'est une catégorie d'acteurs qui n'achète aucun produit, ni à l'entreprise, ni aux concurrents : ils ne sont simplement pas intéressés.

Les principales raisons du désintérêt des non-consommateurs :

- Le prix trop élevé
- La complexité du produit / service, le rendant inaccessible au grand public
- Le difficile accès au produit / service (par exemple sa distribution trop sélective, sa visibilité trop faible)
- Les conditions d'utilisation du produit / service trop restrictives, trop exigeantes
- L'insatisfaction des clients d'une façon générale

Par contre, si on leur propose un produit / service équipé de nouvelles caractéristiques il est possible que cela crée de nouveaux usages. les Non-Clients du marché expriment des expériences qui vont vers la divergence de l'offre.

C'est la stratégie de rupture qui se focalise sur des besoins nouveaux ou non remplis par les solutions actuelles. C'est la bascule vers de nouveaux usages qui crée un nouveau marché.

Bien entendu, ce sont sur les nouveaux marchés que les nouveaux acteurs se positionnent (Tesla pour l'automobile), alors que les acteurs traditionnels se cantonnent à leurs clients et donc à leurs marchés.

Ceci amène souvent à remonter d'un niveau : plutôt que de vouloir transformer la banque (telle qu'on la connaît aujourd'hui), la stratégie de rupture consiste à se poser la question des services financiers (de demain). Idem pour l'automobile vs. la mobilité.

D'autres tendances peuvent également contribuer à transformer des non-consommateurs en clients potentiels :

- La redistribution du travail (à des fournisseurs, aux clients eux-mêmes, dématérialisation des activités autrefois manuelles), qui a un impact sur les coûts
- L'automatisation (logiciels, robots, intelligence artificielle, ...), qui a un impact sur la qualité rendue et le prix
- La consolidation du marché, ce qui simplifie grandement l'accès au produit / service (consolidation par le rapprochement d'acteurs, simplification par des plates-formes web jouant le rôle d'intermédiaire entre les acteurs ... et



comparant les offres proposées). Exemples-types : les sites de vente comme Amazon, Ebay, le Bon Coin, ... qui réunissent sous une même bannière un grand nombre de produits / services et finissent par être plus connus que les fabricants eux-mêmes

- L'approche « Plateforme ». Ce qui consiste à organiser une plateforme pour qu'elle soit extensible par un réseau d'acteurs (eco-système), extérieur à l'entreprise. Exemple type : iPhone est la plateforme, c'est l'écosystème qui complète la plateforme, en développant des applications voulues par les utilisateurs et créant ainsi une appétence pour la plateforme

## **La difficulté, c'est que l'entreprise ne connaît pas ces non-clients**

...Puisqu'elle mène des études poussées auprès de ses clients actuels.

Un véritable travail de découverte et d'exploration serait nécessaire. Et dans ce cas, disposer des attentes exprimées est insuffisant : il faut accéder à leurs besoins non exprimés et probablement inconnus d'eux-mêmes.

Utiliser l'outil « prototyper pour innover avec le design thinking » pour en savoir plus : <https://innovecteur.com/produits-services/toolkit-prototyper-avec-le-design-thinking/>

Le « job to be done » correspond aux attentes profondes du client, aux services à rendre pour satisfaire un besoin, dans une circonstance bien particulière.

Nous achetons un produit / service pour qu'il nous rende un service et réponde ainsi à un besoin bien spécifique. Par exemple, on achète le journal pour des raisons différentes :

- Pour lire dans le train
- Pour suivre l'actualité de son joueur de tennis
- Pour se tenir au courant des dernières informations politiques
- Pour creuser un dossier de fond
- ...

Chacun de ces besoins correspond à un « job to be done ». Ce « job to be done » serait bien difficile à identifier avec des analyses marketing classiques (focus groups, segmentations démographiques, psychologiques et recherche de corrélations).

Un moyen d'obtenir ces informations est l'interview qualitatif, tout autant avec des personnes ayant acheté le produit / service que d'autres qui y ont renoncé. Le point est de comprendre comment les personnes ont progressivement pris leurs décisions (d'achat ou de refus).



De plus, chercher les besoins à satisfaire permet d'aller plus loin que de chercher les problèmes à résoudre. Car un besoin inconscient ne sera jamais décrit comme un problème à résoudre ... puisqu'il est encore latent.

Finalement, cela conduit à se poser 5 questions :

- Quelles sont les attentes des clients, leurs « jobs-to-be-done » ?
- Que disent les personnes qui ont décidé de ne pas acheter le produit, quel a été leur processus de prise de décision ?
- Quelles sont les frustrations des clients (des jobs-to-be-done négatifs)
- Quelles sont les solutions que les clients ont dû « bricoler\* » pour obtenir le service attendu ?
- Quels usages supplémentaires (non prévus initialement) ont inventé les clients ?

## **MAIS POUR ALLER VERS DES NON-CLIENTS, L'ENTREPRISE SE DOIT DE CHANGER**

Nokia, par exemple, savait tout à fait que le logiciel allait devenir de plus en plus important pour ses téléphones ... et avait même recruté des programmeurs pour cela. Mais sans succès.

Probablement car c'était avant tout une entreprise focalisé sur le matériel, qui certes utilisait un logiciel. Le problème, c'est que l'iPhone a créé une rupture : le téléphone est désormais une plateforme logicielle, avec autour du matériel. Et Nokia ne disposait pas de cette nouvelle culture.

Le passage de l'un à l'autre aurait nécessité un changement de culture tellement profond que l'entreprise n'a pas réussi à le faire.

Les ruptures remettent en cause les marchés des acteurs classiques. Mais de façon plus importante, ils cassent les business models sur lesquels ils avaient prospéré bâti leur identité.

## **Il y a donc trois stratégies d'innovation :**

- incrémentale, celle des acteurs dominants et des outils classiques du marketing
- de contournement par le bas
- de rupture, qui vise à proposer quelque chose de nouveau



---

## **LEAN INNOVATION, POUR REpondre RAPIDEMENT A UNE DISRUPTION**

---

Lean innovation constitue une démarche extrêmement pragmatique pour réagir face à une disruption ou démarrer une expérience en matière d'innovation.

### **LE LEAN INNOVATION, OU COMMENT DEMARRER RAPIDEMENT UNE DEMARCHE INNOVATION**

Cette approche permet de démarrer et d'obtenir en 90 jours des premiers résultats. Avec peu d'investissement, sans aucun recrutement, il est possible de rendre l'innovation plus systématique et plus stratégique. C'est tentant, non ?

### **Le lien entre agilité et innovation**

L'agilité, concept qui vient à l'origine de l'informatique, se propage aujourd'hui à bien d'autres domaines.

Une notion de base de l'agilité est le Minimum Viable Product. Le Minimum Viable Product, c'est le produit fabriqué à partir du plus petit groupe de fonctionnalités qui rend déjà un service de valeur au client.

Inutile de s'épuiser à fabriquer un produit parfait, exhaustif ! On sait par exemple que 60% des fonctionnalités d'une application informatique ne sont jamais utilisées ! Il est plus efficace de concentrer ses efforts sur les quelques fonctionnalités qui seront plébiscitées par les consommateurs.

### **Les principes de base de l'innovation agile**

Le principe est de trouver l'espace entre :

- L'innovation ad-hoc, c'est-à-dire spontanée, informelle, aléatoire ... l'innovation par hasard.
- L'innovation élaborée, maîtrisée, systématique, et à grande échelle ...

Cette option, c'est le Lean innovation, qui permet à une entreprise de démarrer une activité innovation focalisée sur les priorités stratégiques. Il convient cependant de distinguer l'innovation cœur de métier et l'innovation de nouvelle croissance :





- L'innovation « cœur de métier » se réfère à tout ce qui permet d'élargir le business model actuel.
- L'innovation de « nouvelle croissance », elle vise à acquérir de nouveaux clients, nouveaux marchés, bref changer de business model.

Sans cette distinction, le risque est double :

- Sous-estimer la contribution de l'innovation « cœur de métier », celle que l'on appelle parfois innovation continue, incrémentale, organique
- Sur-estimer la promesse de l'innovation « nouvelle croissance » et exiger d'elle un retour sur investissement trop rapide.

## **Décider de la répartition de ses efforts**

Il est donc nécessaire d'estimer la répartition des efforts à consacrer entre ces deux grandes familles d'innovation.

Comment ?

- Estimer ce que les produits/services actuels de l'entreprise fourniront comme chiffre d'affaire/profits dans les 5 années à venir. Et comparer avec les objectifs de l'entreprise sur la même période.
- Plus l'écart est grand, plus il faudra se focaliser sur l'innovation « nouvelle croissance », et plus il faudra déterminer quelques grandes catégories d'innovation. Et plus ces domaines d'innovation seront éloignés du cœur de métier et plus ils iront à l'encontre des processus et systèmes en place, bref de la culture de l'entreprise.

Le Lean start-up est une approche extraordinaire dès lors qu'il s'agit de démarrer une toute nouvelle activité, lorsqu'on hésite encore sur les fonctionnalités du produit ou même sur le business model.

Lorsqu'on innove, on se trouve exactement dans cette situation. L'objectif du Lean innovation est d'identifier 2-3 opportunités stratégiques d'innovation. Il ne s'agit pas du tout le moment d'établir un business case, donc droit à l'essentiel !

## **L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES STRATEGIQUES D'INNOVATION**

Pour l'ensemble de cette étape, accordez-vous 30 jours, pas 1 de plus. Et mobilisez vos meilleures ressources.



## **Sortez de cette salle de réunion !**

Le Lean start-up avance un principe très simple : partir rencontrer des utilisateurs / consommateurs et les interviewer, pour savoir quels types de problèmes ils rencontrent.

Pour que les interviews soient efficaces, il faut à l'avance décider de l'hypothèse que l'on souhaite tester auprès d'un segment d'utilisateurs.

Exemple :

- Segment: les personnes qui se rendent tous les jours à leur travail en vélo
- Problème potentiel: impossibilité de se rendre temporairement au travail en vélo (crevaison, neige, fracture, ...)

L'objectif de ces rencontres est de mesurer la fréquence d'apparition de ce problème, et même de le quantifier. Est-ce que l'utilisateur :

- A déjà rencontré le problème ?
- Est conscient d'avoir ce problème
- Cherche une solution pour résoudre ce problème
- "Bidouille" une solution pour résoudre le problème
- Paie pour disposer d'une solution adéquate

## **Rencontrer des utilisateurs**

En revenant à l'innovation, l'idée est donc de rencontrer des utilisateurs (des vrais) et de les interviewer, afin de recueillir des besoins pour lesquels les consommateurs n'auraient pas encore trouvé de réponse satisfaisante.

- Combien de clients ? Entre 10 et 15, pas plus pour l'instant.
- Cela doit se dérouler sur 2 semaines maximum ...
- Pourquoi ? parce qu'avec plus de temps devant soi, on est sûr d'en consommer davantage !

Ensuite, il faut observer ce que les autres entreprises sont en train de développer, comme produits / services, autour de ces besoins. Pas seulement les concurrents, mais surtout les entreprises qui gravitent autour des besoins décrits par les clients.

Puis il faut faire la même chose en interne. Les équipes marketing, commerciales, de production sont peut-être en train de travailler à des solutions qui répondraient aux besoins des clients.



## Elaborer une fiche pour chaque piste intéressante

Chaque piste doit faire l'objet d'une fiche synthétique reprenant rapidement les 5 rubriques suivantes :

- Nom de la piste
- Qui : qui sont les cibles, quels sont les problèmes qu'ils rencontrent, quelles sont leurs frustrations par rapport aux solutions existantes ?
- Quoi : quelle est la valeur ajoutée pour le client, quels produits / services offerts ?
- Comment : comment l'offre peut-elle être produite ? avec quelles ressources, quels partenaires
- Pourquoi : comment générer des revenus, quels sont les sources de coûts, pourquoi l'activité génère des profits ?

## Enfermer son comité de décision pendant ½ journée.

Sur la base de l'interview des clients, enrichie par des recherches au sein et en dehors de l'entreprise, il est grand temps de passer à la phase de focalisation.

Confiez cette tâche à un comité de décision. Il peut s'agir du comité de direction ou de toute autre instance disposant d'un réel pouvoir au sein de la structure.

Sur la base des fiches remplies précédemment, demandez-leur de choisir 2-3 domaines-clés d'innovation qui combinent les caractéristiques suivantes :

- Une activité dont beaucoup de clients ont besoin et que personne ne gère bien pour l'instant
- +
- Une technologie qui aidera les clients à réaliser cette activité d'une façon plus simple, plus économique, plus rapidement ou un changement qui va intensifier l'utilisation de cette activité (nouvelle réglementation, ...)
- +
- Une compétence spécifique dont dispose l'entreprise et que les concurrents ne pourront pas facilement copier.

4 semaines se sont écoulées, depuis le démarrage. A ce stade, l'entreprise vient donc de décider des domaines d'innovation pour lesquels elle souhaite focaliser son énergie.



## **CONSTITUER UNE EQUIPE D'INNOVATION ET LES FAIRE TRAVAILLER SUR LES DOMAINES STRATEGIQUES**

... afin qu'elle travaille sur les thématiques d'innovation stratégiques sélectionnées. Et tout cela, en 45 jours !

### **Une PETITE équipe**

Tout d'abord, il est conseillé de sélectionner 3-4 personnes à plein temps, pour explorer les 2-3 domaines d'innovation prioritaires. Comment les trouver, sans recruter ? En proposant une amnistie pour tous les projets zombies !

Un projet zombie, c'est tout simplement un projet qui est encore en cours, mais dont l'utilité, la pertinence ne sont plus aujourd'hui si clairs. Ou un projet redondant, dont les objectifs sont proches d'une autre initiative. Ou un projet trop petit, trop risqué, trop aléatoire ...

Évidemment, pour que ces projets zombies apparaissent, il faut mettre en place un « espace de sécurité », une « membrane de protection ». Qui aurait envie, sans aucune garantie, de sacrifier son projet, son job ?

Une fois cette étape passée, il suffit de choisir les personnes les plus motivées et les plus compétentes.

### **Comment augmenter la performance de l'équipe grâce à un principe très simple de formation**

Comment transformer des collaborateurs, certes motivés en innovateurs performants ? Tout simplement en les incitant à apprendre en faisant, à l'aide d'une simple checklist, que l'équipe perfectionnera au fil du temps.

Les ouvrages, les MOOC, les échanges de bonnes pratiques avec des collègues expérimentés, ... sont à la portée de toute personne intéressée.

L'équipe d'innovation doit donc être composée de quelques individus motivés, prêts à apprendre au fur et à mesure de leur avancement. En effet, en matière de formation, les principes du modèle 70-20-10 se développent de plus en plus. Ce processus d'apprentissage s'appuie à :

- 70% sur l'expérience de terrain
- 20% de l'interaction avec les autres
- et 10% des moments de formation formelle – sont déjà opérants dans de nombreuses entreprises :



Les ingrédients sont connus : mission transversale, extension des responsabilités, travail avec des experts internes et / ou des consultants, coaching individuel en situation réelle, échanges de bonnes pratiques au sein de la communauté, promotion rapide, communication interne et externe des résultats, ...

Pour l'équipe d'innovation ainsi constituée, c'est donc l'opportunité de jouer un rôle dans les nouveaux projets de l'entreprise, de développer leur réseau en interne et auprès des partenaires externes et également de développer de nouvelles compétences.

## **Les objectifs à atteindre par l'équipe**

Cette check-list rassemble les sujets devant être couverts par l'équipe, pour chaque domaine sélectionné :

- Avoir passé suffisamment de temps avec les clients potentiels pour parfaitement les comprendre ?
- Avoir recherché comment d'autres industries, d'autres pays servent ces clients de façon innovante ?
- Avoir clairement désigné un premier client et indiqué le chemin pour atteindre les autres ?
- Avoir développé une idée sur laquelle l'entreprise a un avantage concurrentiel fort ?
- Avoir décrit le business model de son idée dans le détail ?
- Disposer d'une hypothèse crédible sur la façon dont l'idée génèrera des revenus ?
- Avoir identifié tous les critères devant être remplis pour que l'hypothèse se réalise ?
- Disposer d'un plan pour tester toutes les incertitudes, en commençant par les plus critiques ?
- Avoir défini, pour les 3 premières incertitudes, d'un plan (hypothèse à tester, critères de validation, plan à mettre en œuvre)
- Avoir des coûts fixes suffisamment faibles pour que des corrections soient possibles, tout au long du travail d'innovation avec les clients ?
- Avoir fait preuve de réalisme en prototypant très rapidement son idée ?



## **METTRE EN PLACE UN MECANISME DE SUPPORT AUX PROJETS D'INNOVATION**

Il s'agit de mettre en place un mécanisme de support aux projets d'innovation. Cette étape démarre une fois que les domaines prioritaires d'innovation ont été identifiés et analysés en détail, soit J+75 par rapport au démarrage.

### **S'inspirer des pratiques des capital-risqueurs, dès le démarrage du travail d'exploration des domaines stratégiques**

Les capital-risqueurs apportent du capital, ainsi que leurs réseaux et expériences à la création et aux premières phases de développement d'entreprises innovantes ou de technologies considérées comme à fort potentiel de développement et de retour sur investissement. Ces sociétés sont capables de gérer l'incertitude d'une façon très adroite. Comment font-elles ?

Avoir un avis très tranché sur les choix d'investissement.

Ceci implique que chaque projet d'innovation soit porté par un membre du comité de direction. Un membre, un seul. Pas l'ensemble du comité de direction, ça ralentirait trop le projet.

Porté au sens « désiré ». C'est un projet auquel on doit croire personnellement. En y investissant soi-même son bonus ?

#### **Distinguer le stratégique de l'opérationnel**

Décider d'investir dans un projet nécessite de l'attention. Par contre, les décisions du quotidien doivent être celles de l'équipe porteuse du projet. L'équipe doit disposer d'un budget laissé à son entière responsabilité, ainsi qu'une possibilité de décision.

#### **Être réactif**

Pour des projets d'innovation, le fonctionnement budgétaire classique (cycle annuel, budget roulant, revue trimestrielle, ...) n'est pas adapté.

Ce qu'il faut mettre en place, c'est :

- un mécanisme qui apporte de l'investissement lorsqu'une étape importante est franchie.
- mobiliser les décideurs en 36 heures, lorsqu'une décision importante est à prendre.



## Même imparfaite, l'approche par la réduction de l'incertitude facilite l'évaluation des projets innovants

En situation d'innovation, il est important de distinguer risque et incertitude. Une façon d'aborder cette notion consiste à l'envisager sous l'angle des probabilités :

- Un risque est une situation future dont la probabilité peut être estimée, soit grâce à la disponibilité d'un historique, soit par l'étude des événements au fil du temps.
- Par opposition, une incertitude est une situation qui non seulement ne dispose pas de données mais ne peut pas être étudiée parce qu'elle n'obéissant pas à des lois mathématiques.

Dans ce cas, aucun calcul statistique ne peut aider à la compréhension d'un phénomène n'existant pas encore. Par exemple, comment imaginer les applications commerciales d'internet lorsqu'il a été conçu à l'origine pour des raisons militaires ?

Certains auteurs proposent alors une stratégie à adopter vis-à-vis de l'incertitude inhérente aux projets innovants :

- Lorsque le projet est incertain car le champ de connaissances est faiblement défriché, il faut alors développer des connaissances en expérimentant différentes solutions jusqu'à obtenir satisfaction, dans une logique essai-erreur.
- Par contre, lorsque le projet est si complexe qu'apprendre n'aide pas à comprendre l'impact de chaque solution sur l'ensemble, il devient utile d'explorer différentes solutions en parallèle pour espérer en trouver une qui convienne.
- Enfin, si le projet est incertain et complexe, il convient d'associer les deux approches : lancer plusieurs recherches en parallèle et combiner les résultats intermédiaires, pour définir de nouvelles voies.

Cependant, il faut être conscient que les incertitudes sont parfois résolues, non pas avant mais après le lancement du produit. C'est notamment le cas pour des données concernant le marché et les usages. De plus, le projet innovant fournit souvent des données en rapport avec des questionnements que personne n'avait eu au lancement du projet !

Un projet doit donc être en mesure de créer des scénarios au fur et à mesure de sa progression. C'est « un processus d'acquisition de connaissances qui conduit progressivement à obtenir des informations supplémentaires permettant de réduire les incertitudes ».



## Les options réelles, une autre approche de la gestion des incertitudes

Le modèle des options réelles a été décrit par Baldwin et Clark. Parmi les approches financières permettant d'évaluer l'opportunité d'un investissement, les options réelles permettent à la fois de se prémunir contre les risques de pertes tout en favorisant le potentiel de gain.

Dans un projet innovant, les options réelles s'obtiennent introduisant dans la conception du produit des dispositifs dont on pourrait avoir besoin.

Par exemple, une roue de secours dans une voiture est une option réelle, car elle donne au conducteur le droit – mais pas l'obligation – de changer un pneu à tout moment et particulièrement en cas de crevaison. En innovation, les options réelles représentent un intérêt fort puisqu'elles permettent un ajustement au fil du temps, en fonction des besoins réels. Il s'agit donc de la conception de la flexibilité.

Ce mode de pensée autour de la réduction des incertitudes a permis d'outiller les méthodologies de gestion de projet

C'est le cas du DDP – Discovery-Driven Planning. Dans ce dernier cas, il s'agit de réduire le ratio hypothèse / connaissance.

- Plus ce ratio est élevé (lorsque les incertitudes sont grandes), plus il est important d'acquérir rapidement des connaissances à coût faible, c'est-à-dire à une valeur que l'on est prêt à perdre.
- L'objectif du DDP est d'acquérir suffisamment d'informations pour faire un choix « raisonnablement juste », avec davantage de confiance. En fait, il s'agit de gérer le projet en pilotant chacune des incertitudes, une par une.

Ainsi, en cas d'incertitude, on ne décide pas sur l'investissement complet dans le projet entier, mais on investit itérativement et chaque fois juste pour l'étape suivante du projet, dans une logique d'agilité.

A chaque investissement, on garde le plein accès à l'opportunité, et on gère les investissements prudemment :

- On investit aussi longtemps que justifié, on arrête aussitôt que nécessaire
- On investit peu au départ (incertitudes fortes) et davantage une fois que les incertitudes sont progressivement levées
- On ajuste les investissements selon les événements





Malgré ses promesses, l'approche par la réduction de l'incertitude présente cependant des lacunes. En situation d'incertitude, par exemple lorsque le marché n'existe pas encore, il n'est pas simple d'appliquer les options réelles.

De plus, une étude montre que les décisions prises exclusivement sur la base de la réduction des incertitudes pouvaient conduire à ne pas profiter pleinement de la construction de nouvelles capacités. Pour qu'un projet innovant puisse transmettre les connaissances qu'il a développées, il est nécessaire d'avoir atteint un certain seuil de développement, à la fois pour avoir le temps de créer des savoirs et pour être en mesure de convaincre d'autres équipes de s'en emparer. Un arrêt trop rapide du projet peut être salutaire d'un point de vue financier mais préjudiciable pour la construction et le renouvellement des compétences des individus, des équipes et de l'organisation.

Enfin, la méthode des options réelles implique une grande complexité de calcul et mise en forme, souvent antagoniste avec la transparence et l'explicitation des incertitudes sur les données du projet innovant.

## **Faire le lien avec le reste de l'entreprise**

A ce stade, il importe de faire le lien entre l'équipe d'innovation et l'entreprise, par exemple par l'organisation d'un événement consacré à l'innovation et aux premiers résultats obtenus.

C'est surtout l'occasion de dresser un premier bilan : points forts, opportunités d'amélioration, leçons apprises, comment faire différemment ....

Le sujet de la reconnaissance est à traiter bien sûr.

De façon encore plus prioritaire, le droit à l'essai (notion personnelle qui me semble plus puissante que le droit à l'erreur) doit être discuté.

Cacher ou craindre les erreurs sont les outils les plus puissants pour prolonger des projets sans intérêt.

C'est aussi le bon moment pour décrire les grands points du dispositif d'innovation : rythme, montant des investissements, ... et revoir les processus de l'entreprise qui freinent l'innovation. Pourquoi ne pas profiter de cette expérience nouvelle pour remettre en cause d'anciennes pratiques ?

Également, il convient de désigner des ressources permanentes au sein des équipes, chargées par exemple de surveiller le marché, les clients, les opportunités nouvelles.

En 3 mois, une première réaction face à l'émergence d'une nouveauté a été initiée. Ceci est probablement imparfait mais tout à fait ancré dans la réalité de l'entreprise. C'était l'objectif !



## **FACTEURS DE SUCCES DU LEAN INNOVATION**

Pour réussir la mise en place du Lean innovation, voici 3 facteurs de succès à considérer :

- Définir pour qui travaille l'innovation d'exploration
- Laissez les explorateurs tranquilles
- Anticiper le départ des explorateurs

### **Définir pour qui travaille l'innovation d'exploration**

La valeur ajoutée de l'innovation d'exploration est de défricher des terrains trop risqués pour les métiers classiques de l'entreprise, qui eux sont organisés pour exploiter. A condition de disposer d'une vraie liberté d'action, qui doit se traduire par un rattachement à une entité disposant d'une réelle légitimité. Car il est probable que l'innovation d'exploration entrera tôt ou tard en opposition avec l'exploitation.

Procter & Gamble a mis en place un programme d'innovation ouverte dès 2001, sur le principe de la porte ouverte aux échanges d'innovations. Ce dispositif d'innovation, appelé « Connect & Develop » fait partie du département Global Business Development (GBD), qui est rattaché directement au Chief Finance Officer (et non pas au responsable de la R&D).

Pernod Ricard – cf. billet sur l'innovation collaborative – a par exemple donné mission à une cellule indépendante de « tuer » l'entreprise, c'est-à-dire de devenir son concurrent le plus redoutable. En effet, plutôt que d'être tué par un concurrent, autant demander à ses équipes de trouver les marchés de demain !

### **Laissez les explorateurs tranquilles**

Souvent il est tentant de vouloir imposer un processus d'innovation « maison », afin de (se) donner une impression de maîtrise et de contrôle. Grave erreur !

La meilleure chose à faire est de demander aux explorateurs qu'ils proposent eux-mêmes leurs critères d'évaluation à leur instance de rattachement. Il y aura déblocage de budget s'il y a accord.

Pratique responsabilisante, particulièrement adaptée à l'innovation, imprévisible par nature et donc rarement conforme à un processus linéaire. En effet, l'innovation



d'exploration ne pourra jamais garantir un résultat (financier, part de marché). Au contraire, son rôle est d'expérimenter autant que possible pour que chaque tentative soit une mine d'information pour l'entreprise.

L'objectif raisonnable de l'exploration n'est pas de réussir, c'est de trouver les voies sans issue, pour qu'un jour, l'on trouve la porte ouverte !

## **Anticiper le départ des explorateurs**

Il est très probable qu'en adoptant un processus d'innovation d'exploration, des opportunités apparaîtront mais ne pourront pas être poursuivies par l'entreprise, pour des divergences de stratégie, d'incapacité à investir, ... Si les personnes qui ont travaillé sur un projet prometteur ne peuvent pas le poursuivre, elles risquent fort de quitter l'entreprise et créer leur propre structure.

C'est exactement ce qui s'est passé pour le PARC (Palo Alto Research Center) de Rank Xerox. Ce centre de recherches a été extrêmement fécond (idées, brevets) mais Rank Xerox, qui n'a pas su / voulu exploiter l'entièreté des trouvailles, a indirectement fait le bonheur de nombreux créateurs d'entreprises ex-salariés de l'entreprise.

Il est donc nécessaire d'anticiper le départ de ses collaborateurs, pour prévoir le transfert de propriété intellectuelle, l'investissement de l'entreprise dans la startup, le support qu'apportera l'entreprise lors du démarrage (techniquement, industriellement), l'aide financière apportée par l'entreprise pour aider les ex-salariés.

L'entreprise pourrait même prévoir une clause de re-engagement, si le projet échoue. Car le retour d'ex-salariés sera riche d'enseignements, pour l'entreprise car ils reviendront avec de plus grandes compétences !



---

## L'INTRAPRENEURIAT AU SERVICE DE L'INNOVATION DE RUPTURE

---

Mircea-Gabriel Chirita, Joao Bento Oliveira, Louis Jacques Fillion, auteurs de « Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel » définissent l'intrapreneuriat comme le domaine centré sur l'acteur entreprenant.

Les auteurs précisent que « l'intrapreneur peut agir avec ou sans le consentement de la direction de l'entreprise ». La question est donc de savoir si un intrapreneur :

- agit avec le consentement de son entreprise – il serait alors un intrapreneur accepté
- ou au contraire, mène ses actions sans le consentement de son entreprise – il serait alors un intrapreneur résistant

### 1. DISCUSSION SOUS L'ANGLE DE L'INTRAPRENEURIAT

Dans le document « Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel » de Chirita, Oliveira, Fillion, l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat organisationnel sont des concepts complémentaires pour définir la dynamique entrepreneuriale au sein d'organisations.

#### **Intrapreneuriat**

L'intrapreneuriat est centré sur l'acteur (l'intrapreneur). C'est un concept qui fait essentiellement référence à l'individu œuvrant dans une organisation, dans une logique d'innovation. Par contre, l'intrapreneur peut agir avec ou sans le consentement de la direction de l'entreprise.

#### **Intrapreneur versus entrepreneur**

L'intrapreneur développe et réalise des visions émergentes ou complémentaires à la vision centrale de son entreprise. Sa motivation principale « le processus de l'innovation, la liberté et la capacité d'innover ».

Par opposition, un entrepreneur, en créant une structure indépendante, est un « visionnaire », axé sur la réalisation d'une vision qui lui est propre. Sa motivation principale est l'autonomie et la liberté d'action.



## **Intrapreneur versus manager**

Bien entendu, l'intrapreneur reste salarié de son entreprise. Par contre, par rapport à un manager « standard », il fait preuve de caractéristiques spécifiques : la vision, l'innovation et la prise de risques.

Un manager est orienté « exploitation », cherchant à conduire au mieux les activités de l'entreprise alors que l'intrapreneur est davantage orienté « exploration », cherchant à trouver des solutions originales et créer de nouvelles activités.

Ce qui se passe au niveau des individus (manager vs. intrapreneur) se retrouve au niveau de l'entreprise : on parle d'ambidextrie une entreprise capable de gérer conjointement des activités d'exploitation et d'exploration. Les intrapreneurs sont une ressource essentielle de cette dernière activité.

## **En conclusion**

On peut donc dire que l'intrapreneur est à mi-chemin entre le manager et l'entrepreneur. Plus autonome qu'un salarié classique, il prend cependant moins de risque qu'un entrepreneur. Les auteurs dressent un portrait-robot des intrapreneurs :

- capacité d'identifier de nouvelles opportunités de développement
- discipline en ce qui concerne ses modalités d'actions collectives
- créativité dans la gestion de ressources limitées
- le sens politique
- pensée projective

## **2. DISCUSSION SOUS L'ANGLE DE L'ENTREPRENEURIAT ORGANISATIONNEL**

### **L'entrepreneuriat organisationnel**

Par opposition à l'intrapreneuriat, l'entrepreneuriat organisationnel est centré sur le processus et sur l'organisation ayant décidé de favoriser et de soutenir des pratiques intrapreneuriales. Cela se traduit de deux façons :

1. La création d'entreprises (corporate venturing), correspondant à la création de nouvelles activités se développant à l'intérieur (nouvelles unités de gestion, nouveaux centres de profit) ou à l'extérieur de l'organisation (prise de



participation dans des start-ups, création d'une nouvelle activité en dehors de l'entreprise)

2. Le renouvellement stratégique, aboutissant à la mise en œuvre de dispositifs permettant de faire émerger une culture entrepreneuriale dans l'organisation.

Il est intéressant de qualifier l'impact de l'entreprise et de son organisation sur la démarche d'un intrapreneur (acceptation ou non de l'intrapreneur). Pour cela, les auteurs Chirita, Oliveira, Fillion proposent une grille de lecture de Russell en 7 points.

### **(1) la stratégie entrepreneuriale**

Lorsque l'intrapreneur démarre ses actions, est-ce que l'entreprise tolère et autorise ces innovations organisationnelles ? Peut-on parler d'un soutien massif, organisé et volontaire ? En tous cas, l'absence d'interdiction de l'entreprise est un encouragement à l'action de ces intrapreneurs.

### **(2) la culture organisationnelle**

L'entreprise valorise-t-elle l'innovation comme source d'avantages concurrentiels ? Existe-t-il réellement des mesures d'encouragement de la créativité ou le partage organisé d'informations entre les individus et les groupes indépendamment de leur position dans l'organisation ? Quid de la tolérance à l'échec – on devrait parler d'apprentissage par l'expérience ? Est-ce que cette culture fait pas partie des messages envoyés aux collaborateurs ?

### **(3) la structure de l'organisation**

Est-ce que la structure organisationnelle favorise l'innovation intrapreneuriale ? (ex. d'une entreprise fortement hiérarchisée et cloisonnée). Quid de l'ouverture de l'entreprise provoquée par une éventuelle stratégie digitale ?

### **(4) la disponibilité des ressources**

Est-ce que l'entreprise octroie une disponibilité (par exemple, un jour par semaine pendant quelques mois) à ses collaborateurs ? C'est évidemment minuscule à l'échelle de l'entreprise mais un encouragement fort au niveau individuel.

### **(5) les systèmes de récompenses**



Quelles récompenses symboliques sont prévues par l'entreprise pour ses intrapreneurs ?

### **(6) le soutien de la direction**

Est-ce que la direction tolère ses démarches nouvelles, est-ce qu'elle les prolonge sur la durée, même si les demandes semblent « extravagantes » ?

### **7) la prise de risques et formes d'innovation**

L'entreprise est-elle craintive aux risques et/ou se lance-t-elle dans des innovations fortes, porteuses de risques ?

## **Charte de l'intrapreneur déterminé ... et résistant**

L'intrapreneuriat a été formalisé pour la première fois en Suède en 1975, notamment après la création de "L'école de l'intrapreneuriat", création de 3 consultants Suédois. L'intrapreneuriat, présenté comme une alternative aux processus d'innovation classiques, se base sur 10 commandements.

1. Come to work each day willing to be fired (allez au travail, chaque jour, en étant prêt à vous faire licencier)
2. Circumvent any orders aimed at stopping your dream (contournez tous les ordres visant à arrêter votre rêve)
3. Do any job needed to make your project work, regardless of your job description (Faites n'importe quelle tâche nécessaire pour que votre projet fonctionne, quelle que soit la description de votre poste)
4. Find people to help you (Construisez votre tribu)
5. Follow your intuition about the people you choose, and work only with the best (Ecoutez votre intuition sur les personnes que vous choisissiez, et ne travaillez qu'avec les meilleurs)



6. Work underground as long as you can – publicity triggers the corporate immune mechanism (Travaillez en cachette car la publicité va déclencher les mécanismes de défenses immunitaires de l'entreprise)
7. Never bet on a race unless you are running in it (Ne pariez jamais sur une course sauf si vous courez dedans)
8. Remember it is easier to ask forgiveness than to ask permission (il est plus facile de demander pardon que de demander la permission)
9. Be true to your goals, but realistic about the ways to achieve them (Soyez fidèles à vos objectifs, mais réalistes quant aux moyens de les atteindre)
10. Honor your sponsors (valoriser tous les contributeurs)





---

## COMMENT PROLONGER LES EFFETS DU LEAN INNOVATION EN METTANT EN PLACE UNE COMMUNAUTE D'INNOVATION

---

La mise en place du Lean innovation a nécessité de sérieux efforts et a produit des premiers résultats. Mais est-ce pour autant la destination finale ou plutôt un point de départ ?

L'exemple de la société Renault montre comment tirer parti d'une communauté d'innovation, dispositif essentiel pour installer l'entreprise sur la voie de l'innovation.

### Le point de départ

*« On ne fait pas pousser un arbre en tirant sur les feuilles »*

Il faut s'occuper des racines, du terreau... et semer de nouvelles graines. C'est donc tout l'enjeu d'une communauté d'innovation, nouvelle forme d'organisation qui favorise en effet l'innovation et régénère de nouvelles capacités créatrices.

### LA COMMUNAUTE D'INNOVATION DE RENAULT, BIEN PLUS QU'UN BRAINSTORMING SUR LA VOITURE DE DEMAIN !

Renault a mis en place sa communauté d'innovation il y a une dizaine d'années. Y participent des personnes d'horizons très différents (marketing, production, digital et également philosophe, sociologue, ....) et de tous niveaux hiérarchiques.

Cette communauté, d'une petite centaine de personnes, se rencontre régulièrement pour réfléchir, échanger des idées et des avis. Cela va jusqu'à formuler des concepts. Un concept se caractérise par le fait :

- que c'est une idée plus détaillée
- mais est beaucoup moins aboutie qu'un produit / service prêt à la vente.

Parce que cette communauté se réunit autour du thème de la mobilité (et non pas de l'automobile au sens strict), elle peut accueillir de personnes de chez Renault et également d'autres personnes éloignées du monde de l'automobile : la RATP, la SNCF, Total bien sûr et aussi des personnes de La Poste, Essilor, L'Oréal, et des indépendants (universitaires, chercheurs, artistes, doctorants ...).

Le point commun de ces personnes, c'est bien sûr leur curiosité et leur facilité à gérer le doute, l'incertitude et le questionnement.



En réalité Renault ne possède pas la communauté, elle l'anime et la fait vivre. De ce fait, la marque doit accepter que des choses négatives soient dites à propos d'elle-même ou de ses produits.

## **Les principes de fonctionnement d'une telle communauté**

Le point le plus important, c'est que la participation à cette communauté se fait bénévolement, par cooptation et essentiellement en fonction de sa personnalité (bienveillance, échanges et partage, coopératif, authenticité, désintéressement).

Un peu de formalisme, mais pas trop !

- Des règles existent pour l'inclusion après une période d'essai d'un nouveau participant, l'exclusion et la sortie d'un membre ... mais aucun contrat juridique.
- Pas de propriété intellectuelle, on échange des idées et des points de vue (et non pas des produits)
- L'échange au cœur des relations : je donne aujourd'hui car je sais que je recevrai plus tard
- La confidentialité est l'affaire de chacun : chacun assume ce qu'il apporte et partage aux autres

Le rôle de l'animateur est de créer l'espace et les occasions de rencontre

Si la structuration est trop importante, alors on tue la spontanéité. Il convient donc de laisser une part très importante à l'émergence et à la co-organisation des événements avec les participants, au fur et à mesure de leur déroulement.

L'animateur aide à créer des événements de formats différents, comme la réunion plénière (3 fois par an) et des ateliers plus spécialisés, qui réunissent un nombre plus limité de participants :

- Des apports décalés, provenant d'experts sur des sujets pointus (créativité, astrophysique, santé, ...)
- Des ateliers d'exploration, sur la base de méthodologies classiques de conception innovante (Design Thinking, C-K, Lego serious play, expérimentation)
- Des projets, qui s'arrêtent lorsqu'ils deviennent trop opérationnels ou trop confidentiels ... en fait, ils sont repris par les acteurs concernés, en dehors de



la communauté et là, dans une logique upperground (contrat, partage des bénéfices, ...)

- Des sessions de feed-back, où la présentation courte et incisive d'un projet (mode TED Talks ou PechaKucha) donne lieu aux retours d'information de la part des participants (sur la base théorique du « co-développement »)
- Des événements, souvent en collaboration avec d'autres manifestations déjà prévues par d'autres acteurs (universités, associations, groupements, ...)
- Des séances de réflexion, sur des thèmes de société (l'économie collaborative, la solitude du dirigeant, le design d'expérience ...) qui donnent lieu à la publication d'un magazine

L'expérience acquise par Renault montre que l'enchaînement de 3 formats permet de traiter un thème de la façon la plus efficace :

- Des séances de réflexion, pour favoriser la divergence
- Une réunion plénière, pour livrer des premières informations, travailler ensemble des thématiques et aboutir à des premières pistes
- Des sessions de feed-back, pour enrichir les pistes précédente

## **LES COMMUNAUTES D'INNOVATION, LES NOUVEAUX DISPOSITIFS HYBRIDES D'INNOVATION**

### **La communauté d'innovation vue comme un middle-ground, un espace indispensable à mi-chemin entre l'entreprise et la pure créativité du monde artistique**

Patrick Cohendet et Laurent Simon, HEC Montréal étudient ce phénomène et décrivent le middle-ground comme un espace à mi-chemin entre :

- le monde de l'entreprise, du marché (orienté résultats, actions à mener, contractualisation : le upperground) et
- le monde des purs créatifs / artistes, déconnectés de l'économie, « l'art pour l'art » (orienté exploration, créativité, absence de règles / contraintes, chaos : l'underground).

Ce middle-ground est donc un espace intermédiaire, une plateforme reliant ces deux mondes opposés qui sert à :

- réfléchir aux questions qui se posent par rapport à un thème donné



- prendre du recul par rapport à une problématique opérationnelle, en se nourrissant de l'apport d'expertises extérieures de tous domaines
- échanger des idées, des concepts (qui ne sont pas encore des produits / services commercialisables)
- mettre en forme, donner corps à une idée, une étincelle

D'une façon plus générale, un middle-ground est davantage une énergie qu'un processus. Il s'appuie sur :

- Une Place, un lieu physique qui peut être l'open lab de l'entreprise ou, au contraire, un lieu neutre
- Un Espace cognitif commun, un vocabulaire partagé
- Des Projets, pour agir, prototyper et passer à l'action
- Des Evènements, pour créer de la pression et pousser à la convergence, à la synthèse et à la mise en forme

### **Dans un autre domaine – celui de l'événementiel, la mise en place et l'animation d'une communauté est désormais une réalité**

On a tous participé à un évènement sportif, culturel, professionnel (par exemple, le salon RH destiné aux professionnels des ressources humaines).

On s'y inscrit et on reçoit un badge pour l'entrée. Puis l'on déambule, d'un stand à l'autre pour y glaner des contacts, catalogues, plaquettes et autres cartes de visite. Et lorsque l'on quitte le salon, en général sur les rotules, tout s'arrête jusqu'à l'année suivante.

Désormais, les grandes agences proposent des solutions beaucoup plus larges, qui vont bien au-delà de l'évènement physique.

Non pas pour remplacer ce moment de rencontres et d'échanges, mais pour faire monter progressivement l'intérêt et l'implication des participants et leur permettre de retourner aux contenus, contacts et autres informations une fois l'évènement terminé.

L'évènement physique – comme l'atelier de créativité dans le cas d'un open lab – existe mais il est entouré de dispositifs multiples en amont et en aval, pour en augmenter l'efficacité. L'évènement en tant que tel est donc valorisé.

Dans le secteur de l'évènementiel, tout est fait pour que la communauté se construise avant l'évènement :



- Enregistrement on-line
- Création de son profil (nom, prénom, entreprise, objectifs attendus, temps disponible, conférences / ateliers choisis, ...)
- Possibilité de télécharger une application dédiée à l'évènement

Ensuite, les membres de la communauté ont la possibilité lors de l'évènement :

- de se rencontrer, via les informations / souhaits / objectifs saisis lors de l'inscription
- de récolter sur leurs smart-phone les plaquettes, cartes de visite, brochures, ... via QR-code et autres techniques de scannage
- d'intervenir pendant les conférences / ateliers, via leur smart-phone pour poser des questions, voter, coopérer (outils collaboratifs virtuels) ou apprendre (gamification)

De plus, après l'évènement, la communauté peut retrouver les informations sous forme de :

- vidéos, pour les contenus des ateliers et conférences
- quiz ou autres supports de e-learning, pour prolonger les apprentissages et être « certifié »
- réseau social dédié, pour faciliter les échanges démarrés lors des rencontres physiques

Enfin, il est à noter qu'il devient désormais possible de :

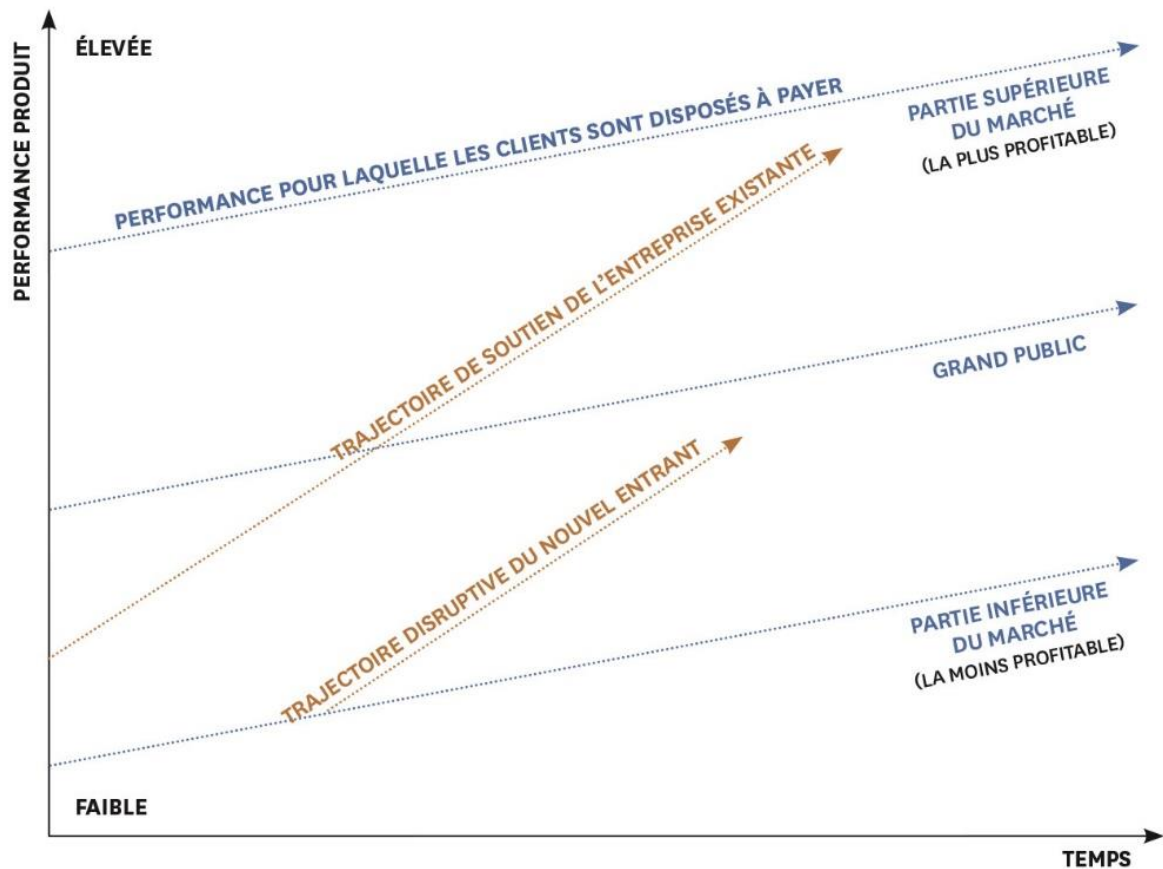
- réunir virtuellement des évènements organisés dans des lieux géographiques différentes
- diffuser en direct (streaming) le contenu des conférences à des personnes non présentes à l'évènement
- d'inviter des personnes à participer à cette communauté sous sa forme virtuelle seulement, pour des modules de e-learning par exemple
- faire vivre l'évènement sous forme d'une exposition virtuelle, tout au long de l'année

Ainsi, l'on passe d'un évènement unique et ponctuel à l'animation d'une communauté, en continu et par des contenus multiples.

## EN SYNTHÈSE

Pour Clayton Christensen, « la disruption rend compte du processus par lequel une entreprise de petite envergure aux ressources limitées est à même de rivaliser avec des entreprises dûment établies. » Le graphique ci-dessous représente :

- la trajectoire de la performance produit (les lignes marron représentent l'amélioration « naturelle », au fil du temps, des produits et des services)
- les attentes clients (les lignes bleues indiquent ce que les clients sont prêts à payer)



Source : « What is disruptive innovation ? » , HBR édition américaine, décembre 2015.

Au fur et à mesure que les entreprises existantes proposent des produits et des services de qualité croissante (ligne marron supérieure) pour satisfaire la partie supérieure du marché (où la rentabilité est la plus élevée), elles vont au-delà des besoins de la partie inférieure du marché et de la majorité des clients.

Cela donne l'occasion aux nouveaux entrants de s'implanter dans les segments les moins rentables, délaissés par les entreprises existantes. Les nouveaux entrants, suivant une trajectoire disruptive (ligne marron inférieure), améliorent la performance de leur offre et montent en gamme (ce qui leur assure, à eux aussi, une plus grande rentabilité), et concurrencent la position dominante des entreprises établies.



## TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
EBOOK – DISRUPTION, PASSEZ EN MODE LEAN INNOVATION .....	3
A PROPOS DE L'AUTEUR, FREDERIC SAUZET .....	3
<b>POURQUOI UNE ENTREPRISE A-T-ELLE TANT DE DIFFICULTES A REAGIR FACE A UNE INNOVATION DE RUPTURE ? .....</b>	<b>5</b>
<i>On a toujours tendance à minimiser l'arrivée d'une rupture .....</i>	<i>5</i>
<i>En effet, les entreprises commettent souvent l'erreur de juger une nouvelle technologie avec les critères de l'ancienne .....</i>	<i>6</i>
<i>Mais qu'est-ce qui fondamentalement empêche une entreprise de changer lorsqu'elle identifie une rupture ? .....</i>	<i>6</i>
PLUSIEURS CRITERES PEUVENT VENIR DISRUPTER VOTRE ACTIVITE ACTUELLE .....	8
<i>Evolution de la réglementation, notamment l'ouverture d'un marché autrefois réservé à quelques acteurs. ....</i>	<i>8</i>
<i>Baisse forte des coûts de production .....</i>	<i>8</i>
<i>Amélioration de la productivité par le développement d'outils .....</i>	<i>8</i>
<i>Transformations numériques et l'exploitation des données .....</i>	<i>8</i>
<i>Du central au local .....</i>	<i>9</i>
<b>LES STRATEGIES POSSIBLES POUR FAIRE FACE A UNE DISRUPTION .....</b>	<b>10</b>
ON COMMET SOUVENT L'ERREUR DE REpondre A UNE RUPTURE EMERGENTE PAR LA MONTEE EN GAMME .....	10
<i>Or la montée en gamme ne correspond qu'à une seule catégorie : les clients actuels qui effectivement en demandent toujours plus pour moins cher. ....</i>	<i>10</i>
<i>Certaines entreprises réussissent à introduire dans leur gamme une offre low cost .....</i>	<i>11</i>
<i>L'approche Blue Ocean pour réussir son approche low cost .....</i>	<i>11</i>
AU-DELA DE L'APPROCHE LOW-COST, L'ENTREPRISE DOIT DONC IDENTIFIER LES NON- CLIENTS, POUR POUVOIR LEUR PROPOSER UNE OFFRE EN TOTALE RUPTURE .....	13
<i>La difficulté, c'est que l'entreprise ne connaît pas ces non-clients .....</i>	<i>14</i>
MAIS POUR ALLER VERS DES NON-CLIENTS, L'ENTREPRISE SE DOIT DE CHANGER .....	15
<i>Il y a donc trois stratégies d'innovation : .....</i>	<i>15</i>
<b>LEAN INNOVATION, POUR REpondre RAPIDEMENT A UNE DISRUPTION ...</b>	<b>16</b>
LE LEAN INNOVATION, OU COMMENT DEMARRER RAPIDEMENT UNE DEMARCHE INNOVATION .....	16



<i>Le lien entre agilité et innovation</i> .....	16
<i>Les principes de base de l'innovation agile</i> .....	16
<i>Décider de la répartition de ses efforts</i> .....	17
L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES STRATEGIQUES D'INNOVATION .....	17
<i>Sortez de cette salle de réunion !</i> .....	18
<i>Rencontrer des utilisateurs</i> .....	18
<i>Elaborer une fiche pour chaque piste intéressante</i> .....	19
<i>Enfermer son comité de décision pendant ½ journée.</i> .....	19
CONSTITUER UNE EQUIPE D'INNOVATION ET LES FAIRE TRAVAILLER SUR LES DOMAINES STRATEGIQUES .....	20
<i>Une PETITE équipe</i> .....	20
<i>Comment augmenter la performance de l'équipe grâce à un principe très simple de formation</i> .....	20
<i>Les objectifs à atteindre par l'équipe</i> .....	21
METTRE EN PLACE UN MECANISME DE SUPPORT AUX PROJETS D'INNOVATION .....	22
<i>S'inspirer des pratiques des capital-risqueurs, dès le démarrage du travail d'exploration des domaines stratégiques</i> .....	22
<i>Faire le lien avec le reste de l'entreprise</i> .....	25
FACTEURS DE SUCCES DU LEAN INNOVATION .....	26
<i>Définir pour qui travaille l'innovation d'exploration</i> .....	26
<i>Laissez les explorateurs tranquilles</i> .....	26
<i>Anticiper le départ des explorateurs</i> .....	27
<b>L'INTRAPRENEURIAT AU SERVICE DE L'INNOVATION DE RUPTURE</b> .....	<b>28</b>
1. DISCUSSION SOUS L'ANGLE DE L'INTRAPRENEURIAT .....	28
2. DISCUSSION SOUS L'ANGLE DE L'ENTREPRENEURIAT ORGANISATIONNEL .....	29
<i>L'entrepreneuriat organisationnel</i> .....	29
<i>Charte de l'intrapreneur déterminé ... et résistant</i> .....	31
<b>COMMENT PROLONGER LES EFFETS DU LEAN INNOVATION EN METTANT EN PLACE UNE COMMUNAUTE D'INNOVATION</b> .....	<b>33</b>
LA COMMUNAUTE D'INNOVATION DE RENAULT, BIEN PLUS QU'UN BRAINSTORMING SUR LA VOITURE DE DEMAIN ! .....	33
<i>Les principes de fonctionnement d'une telle communauté</i> .....	34
LES COMMUNAUTES D'INNOVATION, LES NOUVEAUX DISPOSITIFS HYBRIDES D'INNOVATION .....	35





<i>La communauté d'innovation vue comme un middle-ground, un espace indispensable à mi-chemin entre l'entreprise et la pure créativité du monde artistique.....</i>	<i>35</i>
<i>Dans un autre domaine – celui de l'événementiel, la mise en place et l'animation d'une communauté est désormais une réalité .....</i>	<i>36</i>
<b>EN SYNTHÈSE .....</b>	<b>38</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>39</b>



## 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

