

# 10 erreurs qui plombent nos dynamiques d'innovation

*Avoir une politique d'innovation, c'est bien. Le mener à bien, c'est mieux. Certaines erreurs, relativement courantes, plombent les efforts des directions de l'innovation. Tony Da Motta Cerveira, consultant en stratégie pour le cabinet Conseil Square, liste les faux-pas à éviter.*

Temps de lecture : minute

---

18 avril 2019

Rentabiliser et intensifier la dynamique d'Innovation tient de la survie en *hypercompétition*. Pourtant les performances des dynamiques d'Innovation sont souvent décevantes. Quel paradoxe : les sciences de gestion apportent des propositions de plus en plus fines et pourtant les pratiques des entreprises demeurent grossières. Tentons de rapprocher les deux visions et gagnons en performance en débusquant nos erreurs plombantes.

## Ne pas mesurer l'efficacité de sa dynamique d'innovation

Trois grandes pratiques se distinguent : l'absence de mesure, le décompte du nombre de brevets par an et le suivi de l'évolution du pourcentage du chiffre d'affaire engendré par les nouvelles offres. Quel que soit le cas il ne s'agit pas de mesurer l'efficacité d'une dynamique d'innovation. Dans le premier cas il s'agit de laisser au hasard l'activité d'exploration de la firme. Dans les deux autres cas ce qui est mesuré

n'est que l'une des résultantes d'un processus. Relever un effet sans analyser les causes qui engendrent l'effet ne fournira jamais de leviers d'optimisation.

## Mal mesurer la valeur de l'innovation

Par un calcul de ROI ou l'analyse du taux de transformation des inventions en succès commerciaux, le manager mesure un bénéfice direct. Or l'innovation engendre aussi systématiquement des bénéfices indirects, qui sont parfois supérieur aux bénéfices directs. Par exemple l'intégration d'une nouvelle compétence est un bénéfice indirect sur lequel la firme capitalise puisqu'il participe à son changement. De même des surplus d'apprentissages de conception et de marché seront vecteurs de lignées de produits, de gains de temps et de coûts. Savoir mesurer la valeur de l'innovation c'est calculer l'intégralité de sa valeur.

## Penser outils au lieu de penser processus

Oui il est tentant de disséminer des boîtes à idées, physiques ou digitales, à tous les étages de l'entreprise. Pourtant sortons d'une croyance : la valeur n'est pas dans l'idée ! L'effort ne peut donc pas s'arrêter là. Il s'agit d'abord et surtout de les transformer rationnellement en concepts, inventions puis enfin innovations adoptées par le marché.

C'est dans ce processus que l'organisation prouve sa capacité à transformer l'aléatoire en valeur durable pour l'entreprise.

# S'enfermer dans des logiques organisationnelles obsolètes

Depuis près de 20 ans l'organisation basée sur une entité Recherche & Développement (R&D) est considérée comme obsolète par les chercheurs en Sciences de Gestion. La nouvelle firme innovante est plutôt de forme R-I-D : Recherche - Innovation - Développement. Il s'agit de trois fonctions indépendantes aux rôles clairement établis. La Recherche produit des connaissances qu'elle contrôle. La fonction " I " explore des champs de valeurs potentiels, identifie des compétences manquantes, mobilise des connaissances produites par " R " et érige des stratégies d'adoption et de conception. La fonction " D " rend tangible les propositions de " I " en s'appuyant sur les connaissances de "R ". Ce modèle permet la répétition systématique du cycle d'innovation.

## Innovater au coup par coup

L'innovation au coup par coup peut être copiée. Elle laisse des vides stratégiques au sein du marché que l'innovateur aura ouvert ; ces vides seront vite occupés par la concurrence. Piloter au coup par coup empêche la mutualisation des apprentissages d'un projet à un autre ce qui augmente le coût par projet et le risque économique globale. A l'inverse l'innovation répétée est une dynamique prudentielle qui vise la réutilisation systématique des nouvelles connaissances d'un projet à un autre, d'un domaine d'activité à un autre. Il ne s'agit plus de concevoir au coup par coup mais de mettre en place des stratégies de conception à  $n$  coups. L'innovation de rupture répétée crée de nouveaux marchés et détruit les précédents en réduisant ainsi la capacité de rebond de la concurrence.

# Croire que tous les collaborateurs peuvent innover

S'il est admis qu'il existe des profils pour la Recherche distincts des profils adaptés au Développement, il est vérifié qu'il en existe aussi pour gérer la dynamique d'innovation. Les managers responsables de la dynamique d'Innovation conçoivent et structurent des processus spécifiques et intègrent la conception innovante en amont de la conception réglée. Si tous les acteurs peuvent idéalement participer à la dynamique d'Innovation, il est nécessaire de les accompagner et rares sont ceux qui peuvent la gérer.

# Ne pas gérer de portefeuille de projets d'innovation

Sans gestion de portefeuille de projets d'Innovation, de nombreux problèmes apparaissent tels que des dilemmes d'allocation de ressource, des projets qui n'en finissent plus, des projets qui ne trouvent jamais de marché, des projets qui coûtent plus que prévu. Le pilotage par portefeuille de projets est connu depuis les années 90's. Cette logique est parfaitement intégrée pour les projets classiques, pourquoi ne le serait-elle pas pour les projets d'innovation, modulo la nature des KPI ?

# Ne jamais remettre en question ses processus d'Innovation et son organisation

Si vous êtes là dans votre lecture c'est que ce point ne vous concerne

heureusement pas.

## Rester sur des décisions unilatérales

Nombreuses sont encore les firmes à sélectionner les projets en ayant recours à un calcul de VAN. Nombreuses sont les directions qui déterminent soit en amont soit en aval du projet les coûts et prix acceptables de l'offre sans se confronter à la cible et se justifier auprès des équipes de conception. Dans ce cas il est impossible d'évaluer le degré d'adhésion des équipes internes, des partenaires ou de la cible. Pour évaluer le potentiel d'adoption de l'offre innovante, la dynamique d'innovation englobe impérativement l'ensemble des parties prenantes internes et externes pour co-construire et évaluer la valeur à l'aide de chiffreages et méthodes qui incluent.

## Ignorer que la bataille se gagne sur un écosystème

83% des inventions ne se transforment pas en innovation (étude Nielsen). Ce taux ne se corrèle pas à une présumée pertinence de l'invention mais à la prise en compte de trois challenges à relever: le défi d'exécution, le défi de chaîne d'adoption et le défi de co-innovation. Si le défi d'exécution est connu, le défi de chaîne d'adoption n'est pas toujours autant pris aussi au sérieux et le défi de co-innovation largement inconnu. Une fois les défis repérés il est possible et urgent de travailler dessus car la réussite tient de la re-configuration de l'écosystème !

*In fine*, c'est derrière ces dix sujets d'attention que réside la différence entre une firme innovante et une firme qui parfois innove. L'une est

structurée pour l'innovation répétée, l'autre pour transformer aléatoirement ses inventions en réussite.

---

Article écrit par Tony Da Motta Cerveira