

Paris-Est Ecoles doctorales

Mieux comprendre et vous vendre en projets d'entreprises innovantes !

De la créativité ... vers la stratégie technologique de l'entreprise innovante

Guy Somekh

Aucun pouvoir ne peut stopper une idée
dont le temps est venu
(*Victor Hugo*)

Contexte

- le monde change
- l'innovation et la technologie constituent une composante pleine de la stratégie d'entreprise ; le management du changement aussi !
- Le management de l'innovation est devenu un enjeu majeur pour le développement, la compétitivité et la survie des entreprises
- La stratégie de l'innovation fournit le cadre de mise en œuvre opérationnelle
- Au 21^è S., la clé ? Les innovateurs & scientifiques ouverts...

Objectifs

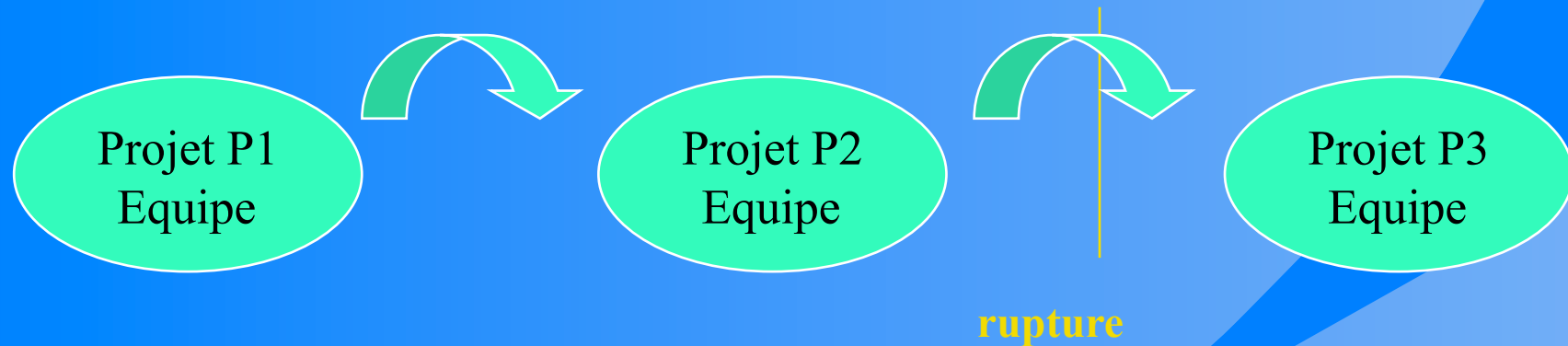
Maîtriser les " projets de rupture " par la maîtrise des risques :

- à changement de technologies,
- à rupture de coût (ex. : - 30%),
- en coopération ou regroupement ...

Objectifs

- 60% des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui
- les besoins des projets évoluent
- les coûts des erreurs et des imprévus ne sont plus acceptables
- les projets en coopération, plus complexes que les autres, doivent être managés en conséquence

Management de projets



3 modes de management de projets :

- Management par les hommes (par les équipes existantes)
- Management par les coûts (par les seuls coûts)
- Management par les risques

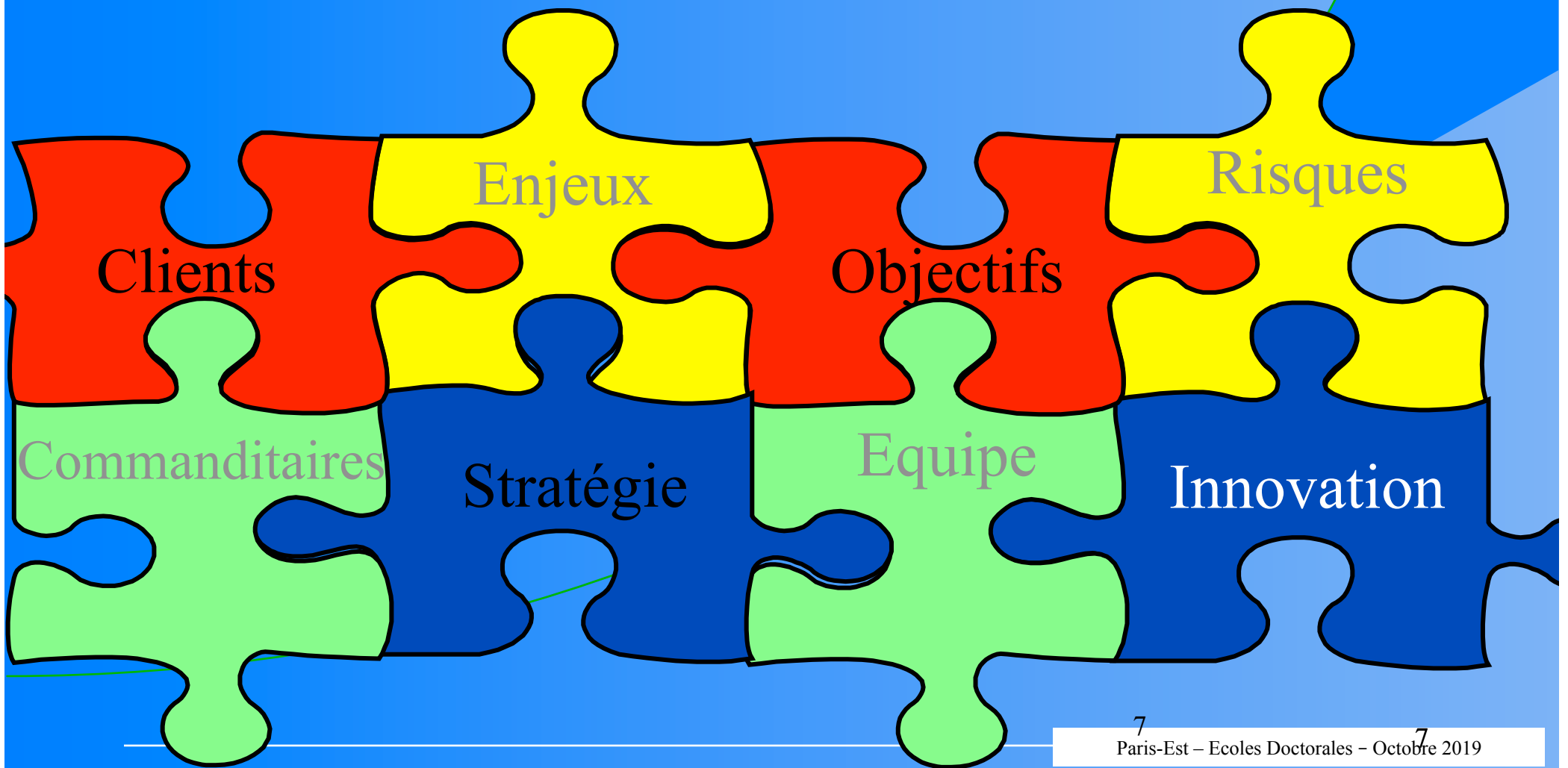
Management de projets



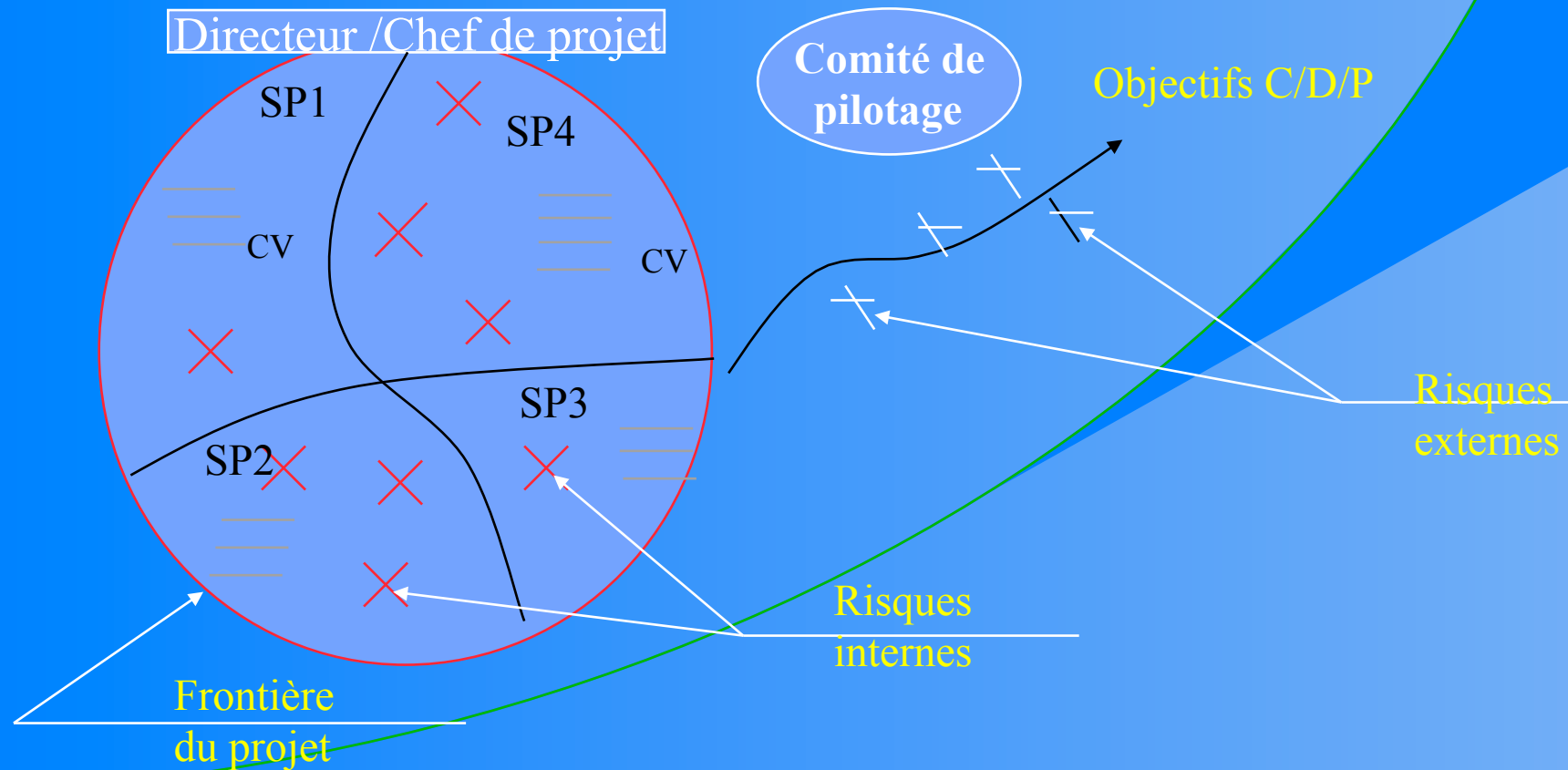
Un management par les risques :

1. Définir avec précision les objectifs du projet en Coûts / Délais / Performances (indissociables)
2. Anticiper les risques qui empêchent d'atteindre les objectifs
3. S'organiser durablement pour maîtriser au mieux les risques

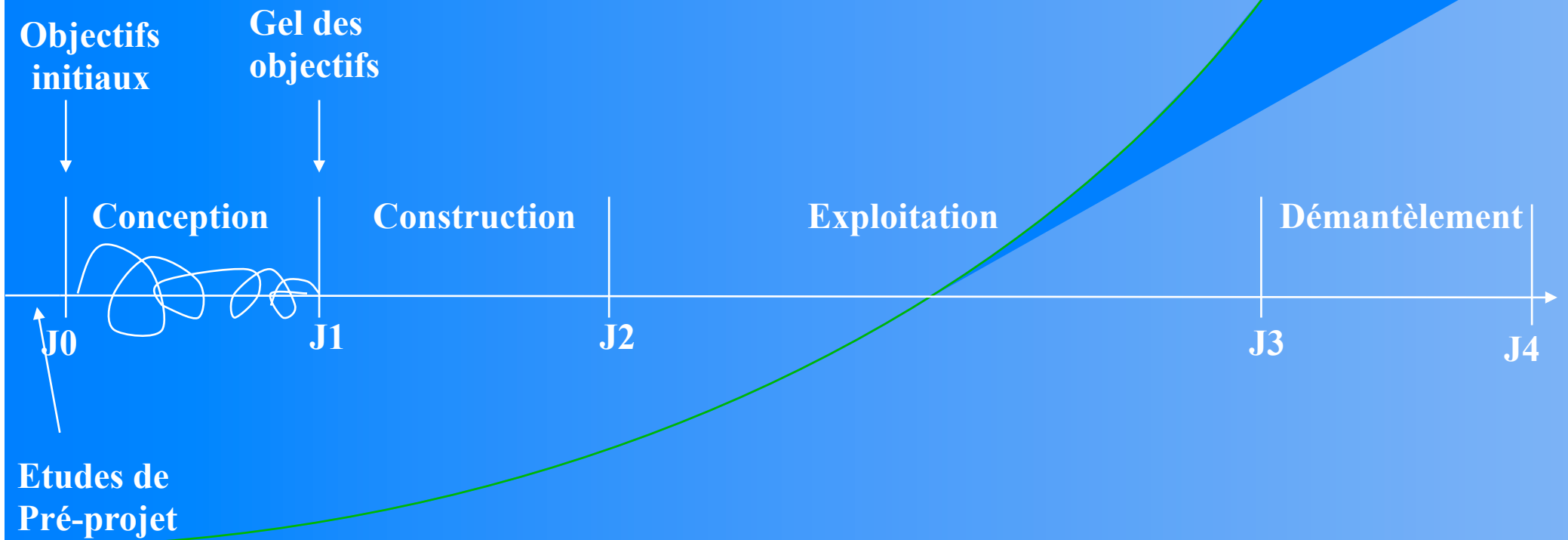
Manager votre projet : quel contexte ?



Le management du projet



Le cycle de vie du projet



Capitaliser pour éviter la reproduction d'erreurs

Détecter et corriger une erreur en phase de conception coûte 10 à 100 fois moins cher qu'en phase d'exploitation ...

Un projet de rupture ? Des risques à anticiper, évaluer et maîtriser ...
... dans un monde en plein changement : rien ne sera plus "comme avant"

Innovation et nouveau modèle de RID

C'est quoi la crise ? ☺ Pas, du tout, une crise !

- ... un virage
- de l'incertitude
- de la volatilité,
- l'obsolescence des modèles classiques

Il faut apprendre à faire face à des cycles soudains :

- Des ralentissements (l'automobile depuis 2009 après l'euphorie de 2007-08)
- Des booms (l'aéronautique depuis 2009 après le creux de 2007-08)

Innovation et nouveau modèle de RID

(2)

De plus, les groupes, désormais mondiaux, doivent traiter des crises dans certains pays et la croissance dans d'autres (cycliques)...

- La R&D classique ne convient plus : cycles trop longs (3-5 ans)
- La réduction de dépenses et limitation des investissements (dont R&D) ... ouvre sur "l'agilité"
- L'obsolescence des modèles classiques se démontre ...

Il faut apprendre à faire face à des cycles soudains

- Au lieu de subir, adaptons-nous !!
- Des opportunités à saisir ...

Innovation et nouveau modèle de RID (3)

En période d'incertitude, l'entreprise n'a plus le contrôle sur les facteurs extérieurs...

- L'innovation devient un des seuls leviers qu'elle maîtrise pour reprendre la main sur son destin ...
- Continuer à innover en temps "de crise" devient primordial
- Cela produit des impacts à court terme que l'entreprise peut piloter, en créant de nouveaux revenus auprès de ses clients actuels comme de clients nouveaux

Exemple : les innovations de rupture chez SEB ...dont :

- Friteuse Actifry : seulement 1 cuiller d'huile / 1 kg de frites
- Yaourtière MultiDélices qui prépare yaourts & desserts innovants



Innovation et nouveau modèle de R&D

(4)

... des impacts à court terme que l'entreprise peut piloter ?

- En générant de nouveaux besoins de produits / services
- En créant des ruptures dans les coûts
- En générant des produits - services de rupture
- En conservant ses prix de vente dans un contexte d'érosion
- En gagnant des parts de marché
- En créant de nouveaux business models (**Apple contre Samsung sur les smartphones**)

Par qui ?...

Par qui ?...

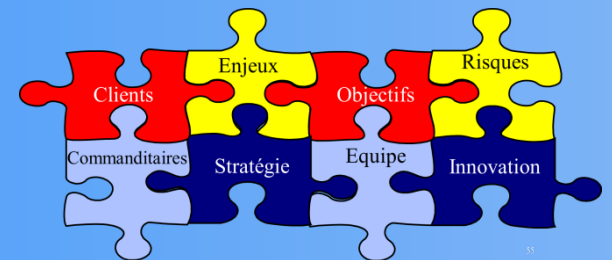
Innovation et nouveau modèle de R&D (5)

... le modèle d'innovation doit s'adapter rapidement aux cycles des marchés, en cas de crises comme en brusque reprise : A-gi-li-té !

L'enjeu :

- Construire une ~~R&D~~ RID flexible et la piloter
- Pour cela, avoir une vision stratégique et de la flexibilité
- Savoir décider en avenir incertain
- Manager l'agilité contre l'inertie
- La RID devient une plateforme collaborative avec d'autres industries, des start ups, des clients, des laboratoires ...

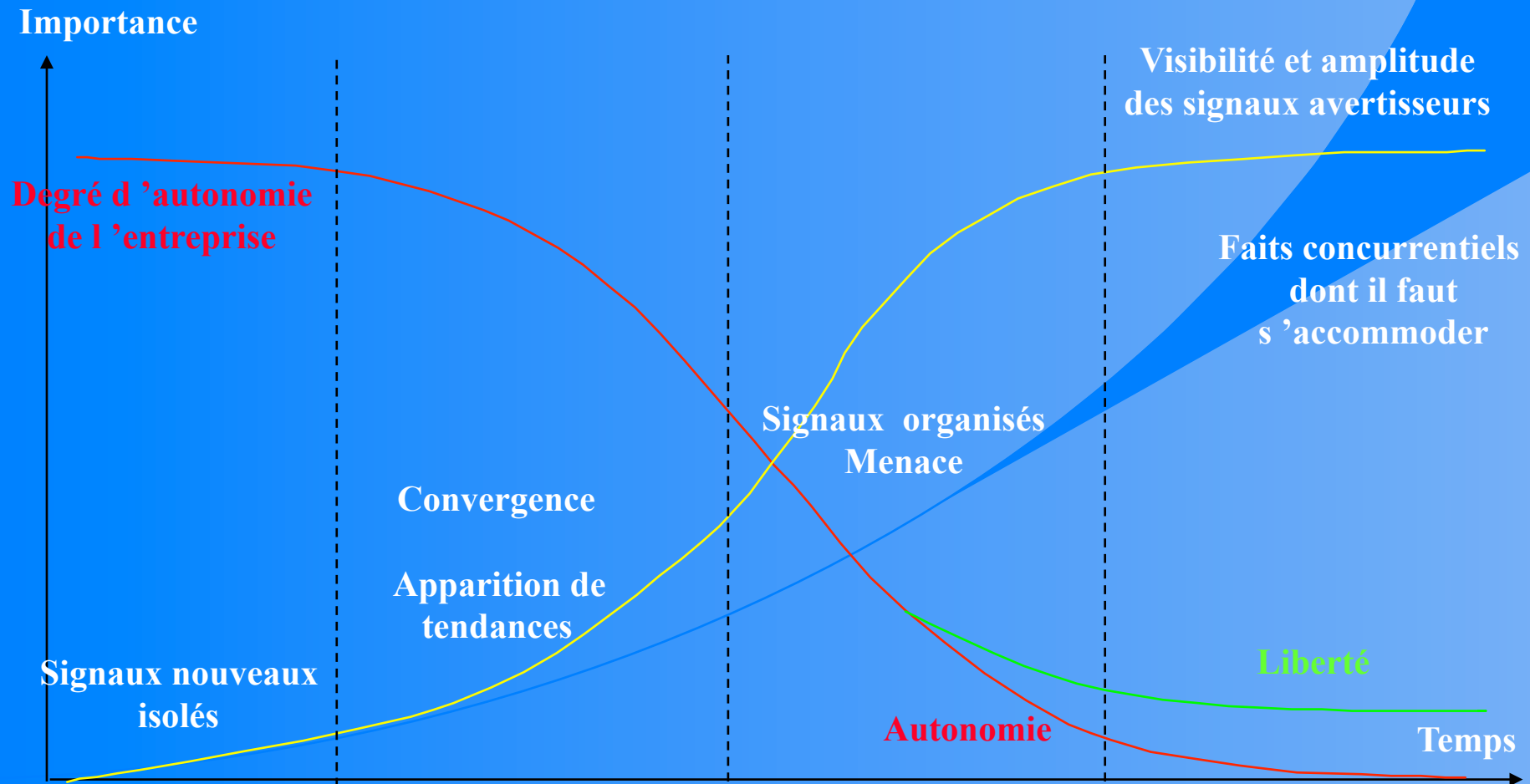
Par qui ? ...



Stratégie de Veille technologique

... pour action, pas pour suivre les autres !

Anticipation / Liberté de l'entreprise



Les trois voies de la veille technologique

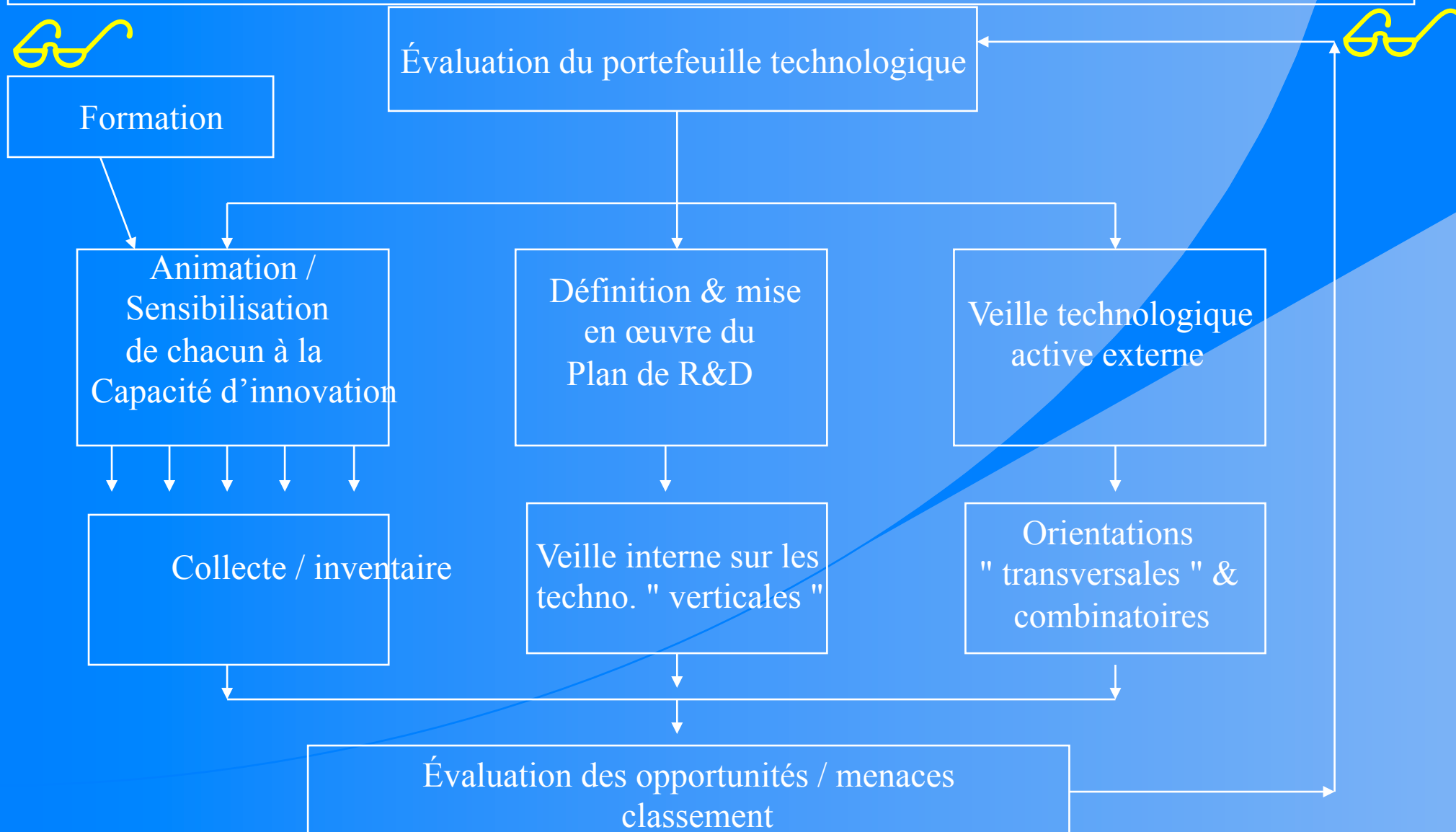
- Équipe de RID interne : veille sur technologies verticales
- Équipe de veille externe : veille sur technologies horizontales et combinatoires
- Toute l'entreprise : créativité / innovations sans R&D

Par qui ?...

Par qui ?...

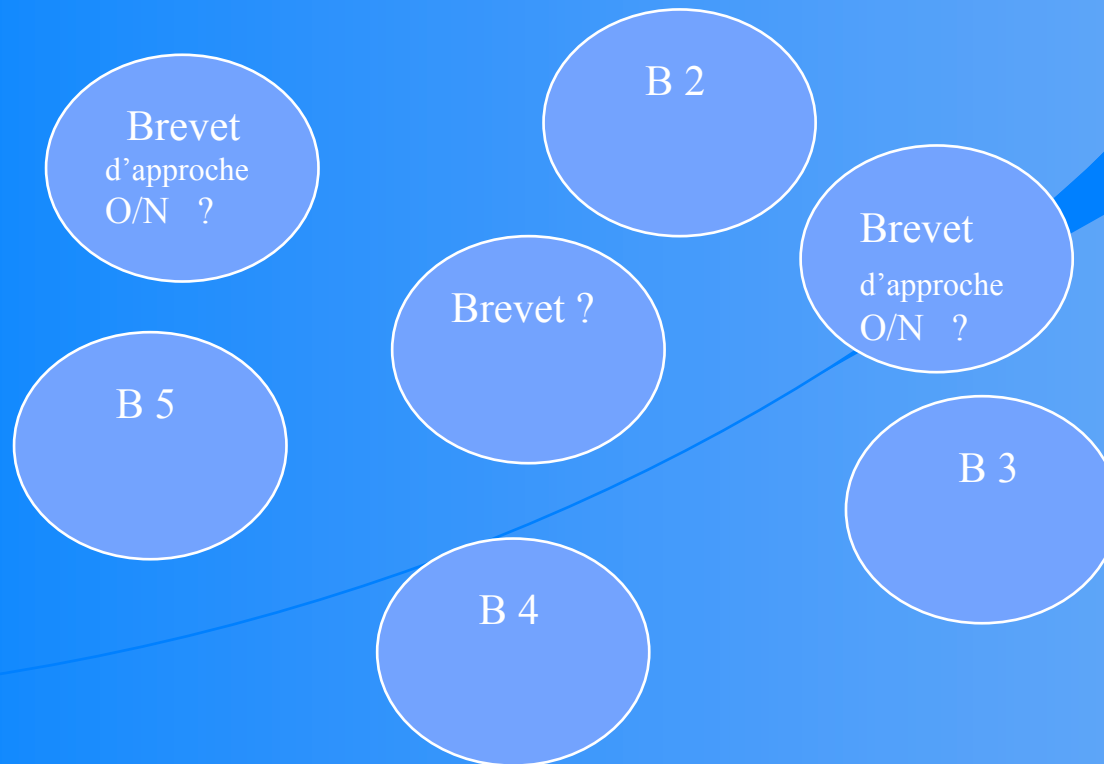
Par qui ?...

Les trois voies de la veille technologique



Propriété Intellectuelle : une stratégie de PI adaptée


Obtenir une protection de ses savoir-faire



Innovation ? Laquelle ?

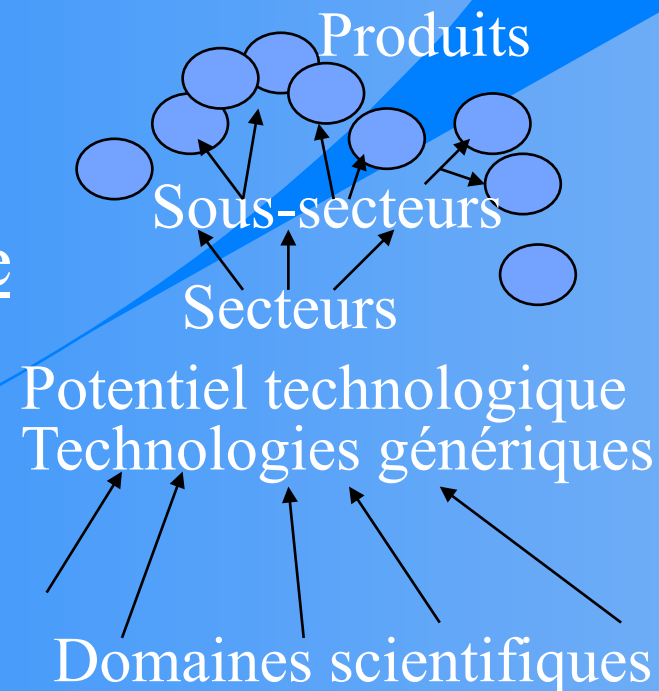
- L'innovation, dans la stratégie, peut être conçue comme une arme stratégique offensive ou défensive
- Pour cela, répondre aux 3 questions simultanément :
 - L'innovation est-elle un facteur-clé de succès pour l'entreprise ?
 - L'innovation est-elle comprise par l'entreprise comme une contrainte ou comme une arme stratégique ?
 - L'innovation est-elle à l'origine de l'offre, une composante importante de l'offre ou un élément de compétitivité parmi d'autres ?

L'innovation , un facteur-clé de succès (2)

- Dans le sanitaire et le social, les entreprises doivent fournir de plus en plus de services et de produits innovants ... sous peine de disparition ou d'absorption (hospitalisation ou maintien à domicile des personnes âgées ...)
- Dans l'industrie agroalimentaire, l'innovation n'a longtemps été qu'un facteur de création de valeur ... Aujourd'hui, c'est un facteur-clé de succès (Nestlé – Nespresso) 
- Les secteurs dans lesquels l'innovation n'est pas un facteur-clé de succès sont de moins en moins nombreux

L'innovation , à l'origine de l'offre ?

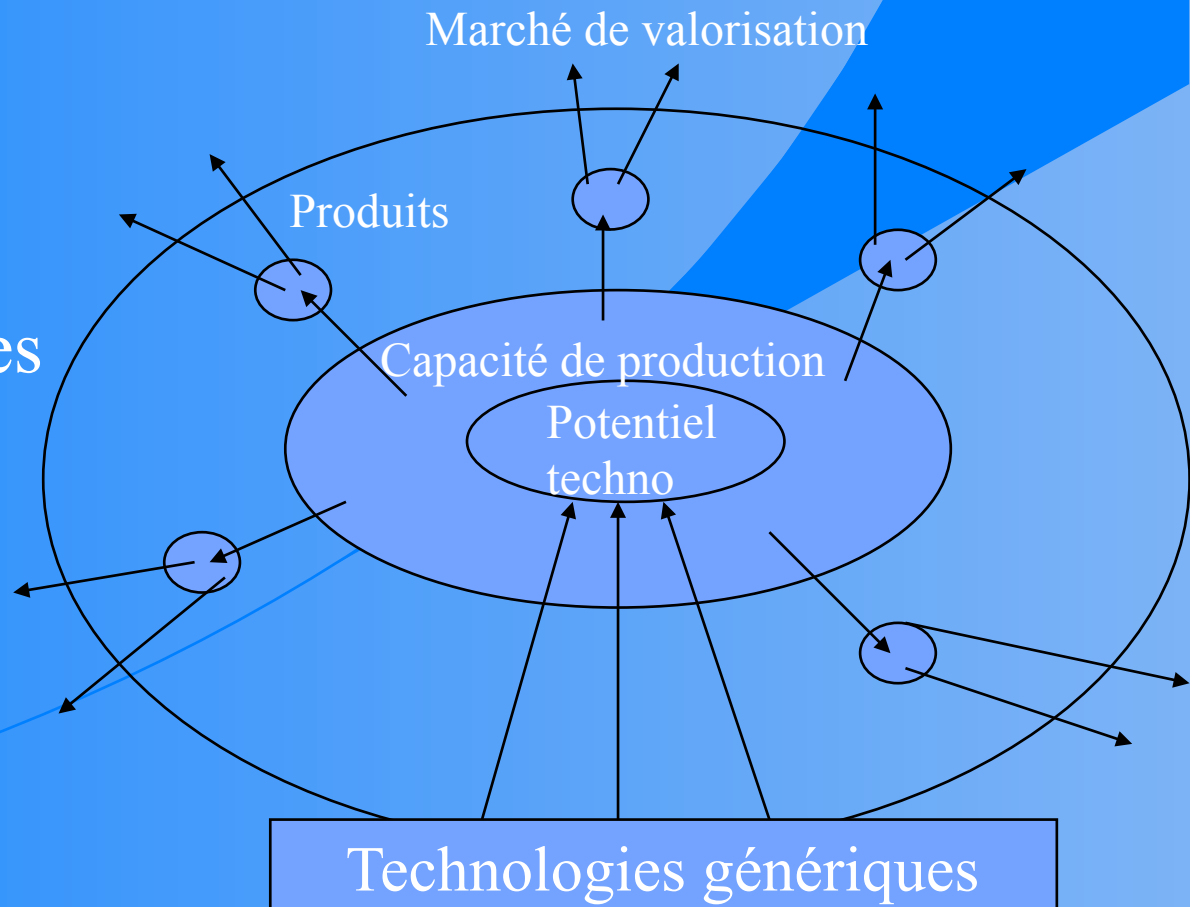
- L'innovation est-elle à l'origine de l'offre, une composante importante de l'offre ou un élément de compétitivité parmi d'autres ?
- Stratégies d'offre innovante :
- Le modèle du bonsaï technologique (Japon)



L'innovation, à l'origine de l'offre ? (2)

- Le modèles des grappes technologiques (clusters ou Pôles de Compétitivité)

Proches du bonsaï, les grappes ont été observées dans les entreprises industrielles US qui ont survécu à des crises alors que d'autres avaient disparu...
(USA, UE)



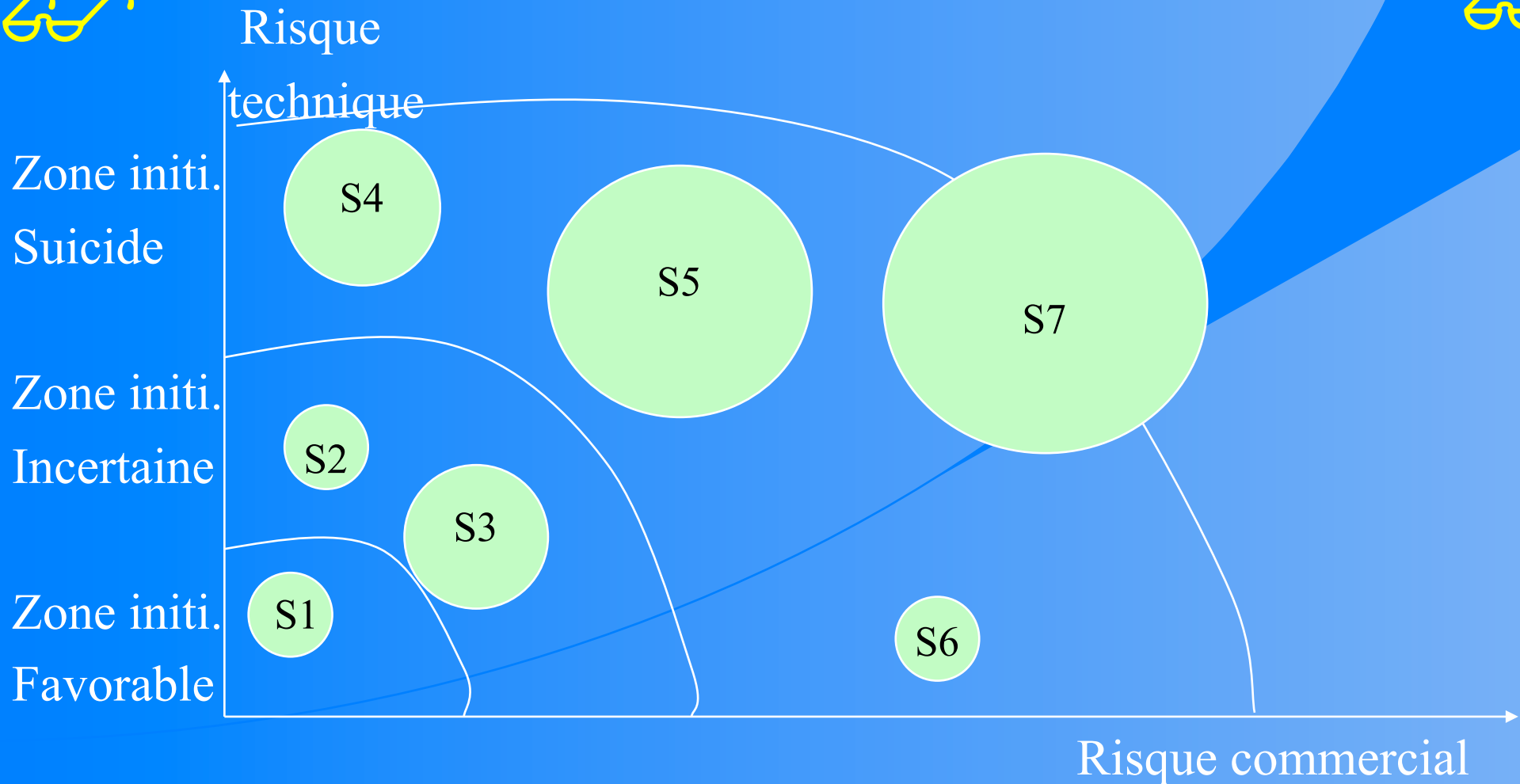
Pour construire l'activité, segmenter le marché visé par l'innovation

Choisir ses segments :

- 1 – Attaquer le marché par des segments que l'on considèrera comme des objectifs marketing intermédiaires, pas les plus gros ! car se sont les plus convoités par les gros concurrents !
- 2 – Capitaliser sur l'acquis des premiers segments pour attaquer des segments à forts enjeux
- 3 – Verrouiller ses positions avant d'attaquer de nouveaux segments
- 4 – Ajuster sa croissance à ses moyens

Pour construire l'activité, segmenter le marché (2)

Rentrer par des segments plus faciles



Assurer la croissance ... en maîtrisant les risques

- En abordant le marché par des segments plus faciles d'accès,
... on atteindra plus sûrement les gros segments
... tout en contournant les risques initiaux qu'ils présentent
- Ces segments d'accès au marché, constituent des volumes modestes
... mais ils génèrent rapidement des profits et de la confiance
(pour l'équipe, ses actionnaires, ses banquiers, ses clients...)
... car ils associent de faibles risques (techniques et commerciaux)
à court terme

Innover, innover, innover encore...

- Une entreprise qui n'innove pas durant 3 ans est condamnée au rachat ou à la disparition
- Une entreprise qui ne coopère pas avec d'autres pour mutualiser ses développements devient une proie facile ...
- Mais, si elle innove mal ou si elle gère mal ses coopérations et ses changements, elle devient vulnérable

Par qui?...

Par qui?...