

La veille et l'innovation

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| I. Innovation : les concepts clés | 3 |
| A. Stratégies et management de l'innovation | 4 |
| II. Exercice : Quiz | 7 |
| III. Rôle de la veille stratégique dans l'innovation | 8 |
| A. Qu'est-ce que la veille stratégique | 8 |
| B. Cas d'illustration | 13 |
| IV. Exercice : Quiz | 13 |
| V. Essentiel | 14 |
| VI. Auto-évaluation | 15 |
| A. Exercice | 15 |
| B. Test | 15 |
| Solutions des exercices | 17 |

I. Innovation : les concepts clés

Contexte

Joseph Schumpeter¹ décrit l'innovation comme le moteur du système capitaliste. Selon le célèbre théoricien, l'entrepreneur innovateur crée de la richesse, par un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques : le fameux concept de « *destruction créatrice* ».

Bien que les vertus de cette « *destruction créatrice* » soient aujourd'hui contestées par certains économistes, l'innovation participe incontestablement à la croissance de l'entreprise, en lui conférant un avantage compétitif et différenciant.

Dans un environnement économique et technologique en constante évolution, être et demeurer innovant s'avère aussi nécessaire que difficile. Nokia, Yahoo, Hewlett Packard, etc. Nombre d'entreprises réputées pour leur créativité n'ont pas su se renouveler, en dépit des moyens colossaux consacrés à leur R&D. Pratiquer une innovation permanente reste un véritable défi pour toute entreprise. Alors, comment innover et rester innovant ?

Une entreprise innovante est une entreprise qui introduit des pratiques, des usages, des produits ou des services nouveaux sur son marché. Pour y parvenir, il lui faut impérativement maîtriser son environnement, à savoir son marché, ses clients, ses concurrents, leurs offres et le contexte global dans lequel se déroulent ses activités. Il s'agit également de détecter les tendances et les usages créateurs d'opportunités commerciales et de nouveaux relais de croissance.

Cette surveillance globale s'opère par le biais de la veille stratégique, l'un des piliers de l'intelligence économique.

Complément Rappel de la définition de l'intelligence économique

L'Intelligence Économique (IE) se définit comme le **processus de collecte, d'analyse, de valorisation, de diffusion et de protection de l'information économique stratégique**.

Elle se décompose en 3 volets :

1. **La veille stratégique et la gestion des connaissances** (ou Knowledge Management), qui reposent sur un véritable management du cycle de l'information.
2. **La protection des patrimoines matériel et immatériel** de l'organisation, contre le vol, la perte, le sabotage ou la destruction.
3. **L'influence**, c'est-à-dire l'action exercée par une organisation sur les perceptions de l'opinion publique et/ou de décideurs politiques et institutionnels, afin d'orienter leurs décisions dans le sens de ses intérêts. L'influence intègre, mais ne se limite pas, aux activités de lobbying.

Complément Rappel de la définition de l'information stratégique

L'Information Stratégique (IS) est une information détenant une valeur économique, dont l'importance peut remettre en question ou orienter la stratégie d'une organisation, d'une entreprise ou d'un État.

La partie « *Innovation : les concepts clés* » de ce cours s'attache à présenter les concepts clés de l'innovation, dans l'entreprise. La partie « *rôle de la veille stratégique dans l'innovation* » explique le rôle fondamental que joue la veille stratégique dans l'effort d'innovation de l'entreprise.

¹ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/joseph-schumpeter>

A. Stratégies et management de l'innovation

Définition Qu'entend-on par « Innovation » ?

Pour l'Organisation de la Coopération et du Développement Économique (OCDE), l'innovation est « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* » (OCDE et Eurostat, 2005).

L'OCDE distingue :

1. **L'innovation de produit** : elle correspond à l'apparition de produits ou de services nouveaux. Soit parce qu'ils n'existaient pas auparavant, soit parce qu'ils présentent de nouvelles caractéristiques techniques (composants, matériaux, logiciels intégrés, etc.) ou créent de nouveaux usages.
2. **L'innovation de procédé** : elle réside dans le développement ou l'amélioration d'une méthode de production (utilisation de nouveaux procédés, de nouveaux équipements ou logiciels, etc.) ou de distribution (transformation ou amélioration de la chaîne logistique de l'entreprise).
3. **L'innovation de commercialisation** : elle introduit de nouvelles méthodes de vente, visant à ouvrir de nouveaux marchés ou renforcer le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de celui de ses concurrents.
4. **L'innovation d'organisation** : elle met en œuvre de nouvelles méthodes optimisant les processus et procédures de l'entreprise ou améliorant les interactions avec ses tiers (fournisseurs, clients, partenaires, etc.).

L'innovation n'est donc ni l'invention (création de quelque chose qui n'existait pas) ni la R&D (production et acquisition de connaissances nouvelles).

Elle peut revêtir différentes formes, mais va toujours dans le sens d'un progrès : il s'agit de faire mieux, de faire autrement, de faire autre chose, de faire plus vite, de faire moins cher ou tout cela, simultanément. En définitive, **innover c'est réfléchir et agir d'une manière inédite et novatrice.**

Définition Les 4 types d'innovation

L'entreprise pratique 4 types d'innovations :

- **L'innovation incrémentale ou continue** : elle consiste à perfectionner un produit ou un service existant, dans une logique d'amélioration continue. C'est par exemple le cas de Volkswagen qui propose régulièrement de nouvelles versions de sa célèbre Golf, celui de Samsung, qui développe constamment son Samsung Galaxy ou encore Apple qui enrichit en permanence les fonctionnalités de son iPhone.
- **L'innovation adjacente** : c'est l'exemple du Post-it : il s'agit d'introduire un produit ou une technologie déjà existante sur un marché différent, en lui attribuant un nouvel usage.
- **L'innovation de rupture / disruptive** : un produit ou un service déjà existant est proposé dans une version simplifiée, de moindre qualité et à un tarif inférieur ; il est ainsi rendu plus accessible en termes de coût et de fonctionnalité. C'est par exemple Airbnb qui propose une nouvelle expérience d'hébergement de courte durée, alternative à l'hôtellerie.
- **L'innovation radicale / nouveau marché** : elle consiste à proposer un produit totalement nouveau et créer ainsi un nouveau marché, comme Nespresso, qui n'a pas remplacé le café filtre, mais créé un nouveau mode de consommation.

L'innovation, un outil au service des objectifs stratégiques de l'entreprise

Comment une organisation parvient-elle à rester innovante sur la durée ?

Nombre de chercheurs estiment que les entreprises innovantes présentent 2 caractéristiques :

- Elles élaborent sur la durée une véritable stratégie d'innovation et,
- Elles alignent leur stratégie d'innovation sur leur stratégie globale.

Ces entreprises innovantes considèrent l'innovation non comme un objectif, mais comme un **moyen privilégié d'atteindre leurs objectifs stratégiques**. Plutôt que d'innover au coup par coup, elles mettent en œuvre un management, une organisation et des ressources dédiées à un effort d'innovation permanent.

Plusieurs enquêtes internationales conduites auprès des 1000 entreprises disposant des plus importants budgets de R&D (Global Innovation 1000 - Barry Jaruzelski Price Waterhouse Coopers) démontrent que les entreprises les plus « alignées » sur leur mission stratégique innoveront davantage que celles dépensant le plus en R&D.

Les différentes stratégies de l'innovation

L'étude mondiale menée par Price Waterhouse Coopers identifie 3 stratégies d'innovation dominantes :

- La stratégie des Need Seekers, qu'adoptent environ 25 % des entreprises,
- La stratégie des Market Readers, suivie par 40 % des entreprises,
- Et la stratégie des Technology Drivers, usitée par les 35 % restant.

La stratégie des Need Seekers est basée sur **l'anticipation du marché** : elle s'attache à détecter les nouvelles attentes, pour être le premier à y répondre. Elle exige un dialogue constant avec les clients, afin de tester et d'améliorer les différentes versions de l'offre, depuis la sélection et le développement, jusqu'à la commercialisation du concept. Elle requiert une fine observation et une excellente analyse des comportements des utilisateurs finaux. S'appuyant sur une culture d'innovation ouverte, elle nécessite de bien comprendre les tendances du marché et d'identifier les technologies émergentes.

La stratégie des Market Readers se concentre sur **les attentes des clients existants**, pour créer de la valeur par le biais de la **personnalisation** et de **l'innovation incrémentale**. Elle privilégie la posture de suiveur agile et rapide, dans la mesure où l'entreprise va surveiller le marché pour s'inspirer des nouveaux concepts, dont la viabilité a été éprouvée. Cette approche impose une sélection pertinente des innovations correspondant à la demande du marché. Appliquer la stratégie du Market Reader implique la capacité d'intégrer ou de développer rapidement de nouvelles solutions, au moyen d'une coordination interne efficace.

La stratégie des Technology Drivers exploite intensivement l'expertise technologique et la R&D internes, en vue de développer des innovations radicales et incrémentales. Privilégiant l'excellence technique de l'organisation, elle mise sur la création de valeur des nouvelles solutions développées, pour générer la demande du marché. La stratégie du Technology Driver met souvent en œuvre des technologies inédites, allant au-delà des attentes exprimées par clients et consommateurs. Compte tenu de la prise de risques induite par cette démarche, l'étape de commercialisation est organisée avec une vigilance particulière : des utilisateurs pilotes sont souvent mis à contribution avant la mise sur le marché.

Quelle stratégie est la plus performante ?

Une nouvelle étude réalisée en 2014 (Barry Jaruzelski / Price Waterhouse Coopers : Proven Paths to Innovation Success) a établi que la stratégie Need Seekers favorisait le meilleur alignement entre stratégie d'innovation et objectifs stratégiques de l'entreprise, conduisant à une meilleure performance financière. Elle serait d'ailleurs privilégiée par 46 % des firmes de la Silicon Valley.

Et en France ? Il semble que le Crédit Impôt Recherche (dispositif fiscal favorisant la R&D) incite davantage les entreprises françaises à opter pour la stratégie Technology Driver, adoptée par 60 % d'entre elles. Or, les firmes qui s'avèrent les plus performantes, ne développent pas toutes leurs capacités, mais prennent soin d'aligner leur effort d'innovation sur leur stratégie globale.

Le management de l'innovation

Un autre facteur de performance est à chercher du côté du management de l'innovation. En effet, le style de management s'avère décisif dans le succès d'une stratégie d'innovation. Comment encourager la créativité et la force de proposition parmi les collaborateurs, si le management n'impulse et ne soutient aucune démarche de réflexion collective et de co-création ?

Des études (Loewe, Williamson & Wood, 2001) ont établi que selon leurs enjeux d'innovation, les firmes performantes optaient pour 5 types de management :

1. **Le Chaudron** : faisant référence à un bouillonnement permanent, le management du « *chaudron* » concentre l'énergie d'innovation au sein d'un petit groupe de leaders qui cherchent constamment à **améliorer le business model de l'entreprise, au moyen de nouvelles idées et de nouveaux projets**. Ce type de management est adapté à une organisation souple, évoluant dans un environnement générant de nombreuses opportunités de marché à court terme. Pour être fructueux, le management du « *chaudron* » requiert une vision claire et partagée des changements à apporter à l'entreprise, ainsi que l'encouragement des initiatives et des idées innovantes.
2. **L'Escalier en Spirale** : ce style de management privilégie **l'amélioration continue et l'innovation incrémentale, focalisées sur le business existant**. Cette approche itérative peut considérablement accroître la performance des produits et services de l'entreprise. Elle s'avère adaptée lorsque le marché existant est dynamique et que l'entreprise considère la satisfaction client comme prioritaire; elle requiert une culture d'apprentissage et d'amélioration continus, ainsi qu'une forte autonomie des équipes, dont les initiatives doivent être encouragées.
3. **Le Jardinier** : il est question ici de favoriser l'expression des potentiels des collaborateurs, de tirer parti des compétences et des ressources internes dans un but créatif, pour **innover au-delà du cœur de métier**. Cette approche managériale s'impose dans le cas où le business existant offre un **faible potentiel de croissance, exigeant un renouvellement radical de l'offre actuelle et/ou l'identification de nouvelles pistes de développement hors du cœur de métier**. Pour fonctionner, ce type de management requiert une vision claire des forces, des atouts et des expertises internes que l'entreprise peut exploiter. Il est primordial d'instaurer une gouvernance flexible, facilitant l'identification et le développement rapides des idées à fort potentiel.
4. **Pac-Man** : ce style de management s'apparente à celui du « *Jardinier* », mais en privilégiant la croissance externe : il s'agit **d'investir dans les startups à potentiel avant de racheter (avalier) les plus performantes, en vue de constituer un portefeuille de startups aligné sur la stratégie de l'entreprise**. Cette démarche s'applique face à des marchés à fort potentiel, mais à faible visibilité. Elle exige une vision stratégique claire, une solidité financière et organisationnelle, ainsi qu'une R&D performante et robuste, en mesure de détecter les pépites dans l'écosystème des startups.
5. **L'Explorateur** : cette approche managériale consiste à explorer le marché pour trouver de nouveaux relais de croissance et des innovations de rupture à potentiel. Elle s'adapte aux situations présentant un certain niveau d'incertitude, nécessitant un temps de réflexion et d'exploration. Pour fonctionner, ce style de management doit pouvoir s'appuyer sur une R&D performante, ainsi que des moyens financiers et économiques permettant à l'entreprise d'accorder le temps nécessaire à la maturation de ses idées.

Le choix du style de management sera donc en fonction de la stratégie définie par l'entreprise, de ses objectifs et du contexte global dans lequel elle évolue.

Définition Développer la créativité avec l'open innovation / l'innovation ouverte / l'innovation partagée

L'open innovation ou innovation ouverte consiste à mener des projets d'innovation collaborative avec une variété de partenaires externes (clients, universités, centres de recherches, startups, fournisseurs, clusters, etc.) en vue de mutualiser les expertises, les savoir-faire et réduire les risques. L'intelligence collective mise en action potentialise la créativité et accélère l'identification de nouvelles opportunités. La démarche requiert toutefois de clarifier au préalable les règles de partage d'informations des innovations de chacun et les enjeux de propriété intellectuelle associés. L'open innovation se pratique aussi au sein de l'entreprise et favorise une dynamique collective, tant entre les collaborateurs, qu'entre les différents métiers en présence. Elle favorise l'enracinement d'une véritable culture de l'innovation parmi les équipes.

Développer la créativité avec le design thinking

Le design thinking se pratique en ateliers co-créatifs rassemblant des équipes pluridisciplinaires mobilisées autour d'un projet collaboratif. Sa finalité consiste à aboutir de façon efficace et rapide à l'achèvement d'un produit ou d'un service. Inspiré des méthodes de travail des designers, le design thinking s'appuie sur le prototypage des idées¹. Chaque idée doit prendre une forme pour être mieux visualisée, être testée et améliorée.

Développé à Stanford dans les années 80, le design thinking s'appuie sur les attentes utilisateurs et la prise en compte des usages, pour répondre à un besoin (explicite ou implicite) ou développer une innovation. La démarche de design thinking recourt à l'observation et à la co-construction. Il s'agit en outre de faire réfléchir ensemble des utilisateurs ou des clients, des ingénieurs, des designers et des professionnels du marketing. La combinaison de ces compétences et points de vue va permettre d'examiner une problématique sous des angles différents et complémentaires. Cette réflexion concertée est un puissant levier d'innovation, qui optimise la conception de solutions validées par ceux qui les utiliseront.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.19]

Question 1

Parmi les propositions suivantes, laquelle est exacte ?

- ☐ L'innovation s'appuie sur la R&D et consiste à inventer des produits et des services.
- ☐ Les entreprises innovantes sont essentiellement des entreprises technologiques ou scientifiques.
- ☐ L'innovation n'est pas exclusivement technologique : elle concerne autant le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux modes de commercialisation que de nouveaux modèles d'organisation.

Question 2

Parmi les propositions suivantes, laquelle est exacte ?

- ☐ En proposant de consommer le café sous une nouvelle forme, Nespresso est un exemple d'innovation adjacente.
- ☐ L'offre d'AirBnB correspond à une innovation radicale.
- ☐ En renouvelant régulièrement les versions de la Golf, Volkswagen pratique l'innovation incrémentale.

Question 3

D'après vous, cette affirmation est-elle vraie ou fausse ?

Il semble que les entreprises les plus « alignées » sur leur mission stratégique innovent davantage que celles dépensant le plus en R&D.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

L'innovation ouverte consiste à mener des programmes d'innovation avec ses concurrents.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

¹ <http://www.klap.io/prototypage-rapide/>

Parmi les propositions suivantes, laquelle est exacte ?

- ☐ La stratégie des Need Seekers se concentre sur les attentes des clients existants, pour créer de la valeur par le biais de la personnalisation et de l'innovation incrémentale.
- ☐ En exploitant intensivement son expertise technologique et sa R&D interne pour développer des innovations radicales et incrémentales, l'entreprise privilégiant la stratégie dite de Technology Driver est assurée du succès de ses innovations.
- ☐ En France, la stratégie d'innovation dite de Technology Driver est davantage répandue que la stratégie d'innovation dite de Need Seeker.

III. Rôle de la veille stratégique dans l'innovation

A. Qu'est-ce que la veille stratégique

Définition

La veille stratégique consiste à surveiller en permanence l'environnement global d'une organisation, pour en anticiper les menaces et les opportunités. Elle s'exerce sur l'environnement concurrentiel, technologique, juridique, politique, économique, ainsi que sur l'image et la réputation de l'entreprise.

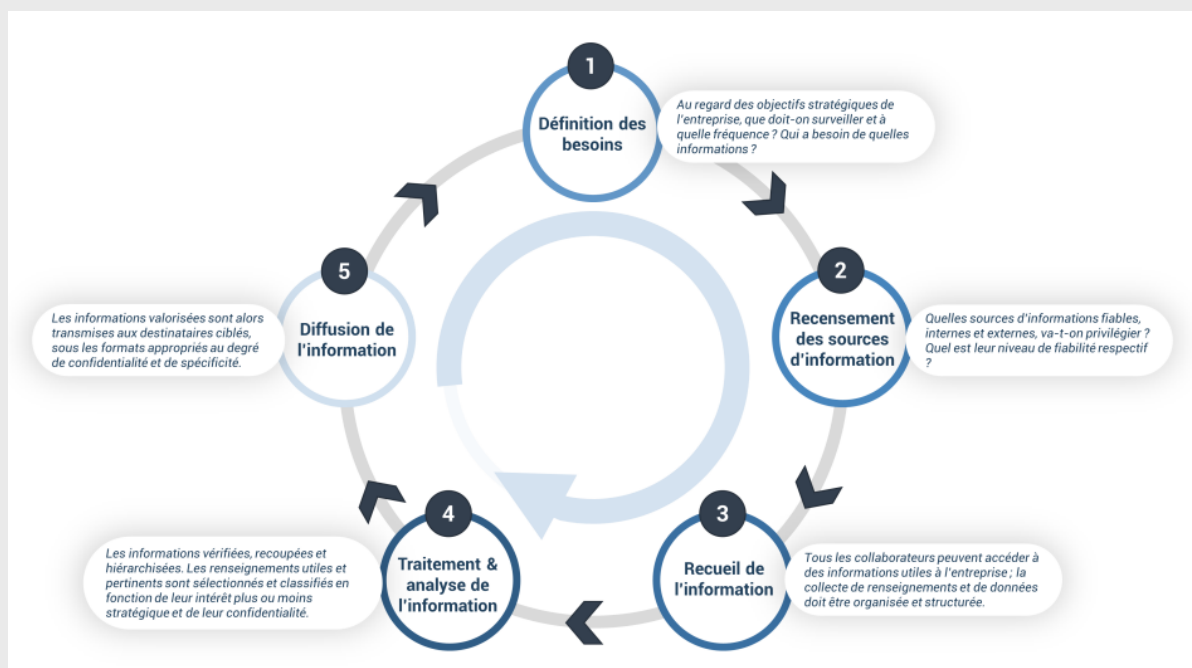
Une **veille stratégique continue** va aider l'entreprise à atteindre un double objectif :

- Identifier les opportunités et relais de croissance, et,
- Vérifier ses hypothèses d'investissement et de développement pour conforter ses choix.

Rappel La veille stratégique : un processus en 5 phases

Le processus de veille comporte 5 phases :

1. La définition du besoin de veille,
2. L'identification et le recensement de sources d'information fiables, internes et externes,
3. Le recueil de l'information,
4. L'analyse (le traitement) de l'information,
5. Et la diffusion de l'information.



Les outils d'analyse stratégique tels que le **modèle PESTEL** et la **matrice SWOT** permettent de structurer la démarche et le périmètre de veille stratégique.

Définition **Rappel de définition : le modèle PESTEL**

C'est l'analyse du macro-environnement de l'entreprise à travers les 6 dimensions susceptibles d'impacter ses activités : Politique, Économique, Sociale, Technologique, Environnementale et Législative.

Définition **Rappel de définition : la matrice SWOT**

Cette matrice Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats identifie les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces caractérisant l'entreprise et son environnement global.

Les 7 missions de la veille

| Objectif | Mission | Résultats |
|--|---|---|
| Planifier | Étayer et soutenir les prises de décision lors de la planification stratégique à court et long termes | Favoriser et développer la pensée stratégique au sein de l'entreprise |
| Obtenir un avantage concurrentiel | Améliorer la compréhension de l'environnement, identifier les opportunités et menaces, élaborer et conserver un avantage compétitif et le choix d'une stratégie | Une meilleure compréhension de l'environnement global, permettant un positionnement pertinent et la création d'un avantage compétitif |
| Décider | Améliorer l'intelligence de l'entreprise et la pertinence des décisions | L'acquisition d'informations stratégiques et leur exploitation en vue de renforcer la pertinence des décisions |
| S'adapter au changement | Identifier et évaluer les tendances de fond et les facteurs de changement pour y adapter l'organisation | Une prise de conscience et une compréhension des évolutions de l'environnement qui favorisent l'adaptation et le maintien de la performance de l'entreprise |
| Innover | Soutenir l'innovation, qu'elle soit incrémentale (amélioration) ou de rupture (créatrice de nouveaux usages) | L'acquisition de savoir-faire, de savoir-être, ou la création d'usages novateurs améliorant les performances de l'entreprise ou valorisables sur le marché |

| Objectif | Mission | Résultats |
|--|--|---|
| Anticiper les évolutions et les tendances | Détecter les signaux faibles de l'environnement pour anticiper les changements majeurs | La détection précoce de changements et d'évolutions significatifs, permettant à l'entreprise d'anticiper et d'en tirer un avantage. |
| Entreprendre | Favoriser la formation, l'évaluation et la mise en œuvre d'une vision entrepreneuriale créatrice de valeur | L'identification d'opportunités de création d'activité, d'affaire ou d'entreprise |

La nécessité d'une veille élargie et prospective

De nombreuses études indiquent que les entreprises les plus innovantes ne se limitent pas à une veille technologique, mais étendent leur surveillance aux concurrents, aux clients et aux tendances de leur secteur d'activités. En effet, les comportements d'achat sont plus en plus souvent influencés par des facteurs sociétaux, économiques, ou environnementaux, voire politiques et juridiques. Les effets de mode, une fiscalité particulière ou une nouvelle législation peuvent autant pousser le consommateur à l'achat qu'à l'abandon d'un produit ou d'un service.

En matière d'innovation, l'enjeu pour l'entreprise consiste non seulement à connaître les actions actuelles de ses concurrents, mais à anticiper également ses actions à venir. La veille à mettre en œuvre sera prospective (c'est-à-dire prédictive). Elle devra alors :

- Observer l'environnement stratégique,
- Détecter les signaux faibles, c'est-à-dire les informations annonciatrices de changements affectant sensiblement l'environnement,
- Analyser les informations susceptibles de menacer la stratégie d'une entreprise.

Identifier et bien interpréter les signaux faibles est une tâche particulièrement délicate : les signaux faibles sont des renseignements d'apparence anodine, souvent noyés dans une profusion d'informations, mais dont l'impact s'annonce significatif.

La veille stratégique bien menée réduit les incertitudes et donc, les facteurs de risque

Le chercheur en psychologie Gary Klein, évoque cinq sources d'incertitudes, complexifiant la prise de décision :

- Le manque d'information : la méconnaissance d'un contexte ou d'une situation est facteur de risque,
- La défiance vis-à-vis d'une information, jugée non fiable,
- L'information sans cohérence avec les autres informations disponibles,
- Le bruit, ou l'infobésité, c'est-à-dire la profusion d'informations difficilement exploitables, du fait de leur quantité,
- La difficulté d'interprétation, lorsque l'information est particulièrement complexe.

En collectant des informations utiles, en leur donnant du sens par une analyse et une contextualisation pertinentes, la veille stratégique, va pleinement jouer son rôle d'outil d'aide à la décision.

Les axes de surveillance d'une veille dédiée à l'innovation

L'innovation va se nourrir d'une veille à 360 degrés :

| Domaine | Objets de surveillance | Sources |
|----------------------------------|---|---|
| La veille concurrentielle | <ul style="list-style-type: none"> • L'actualité des concurrents et des acteurs du marché, • Les avancées technologiques, les innovations, les nouveaux produits et procédés des concurrents actuels, potentiels, directs et indirects, • Les tarifs de la concurrence, • La situation économique et financière des concurrents, • La stratégie de recrutement et les embauches réalisées par les concurrents, • Les changements intervenus dans l'organisation et la gouvernance des concurrents, • La croissance externe (rachats, fusions-acquisitions), • Les fournisseurs, partenaires et clients des concurrents. | <ul style="list-style-type: none"> • Les médias, • Les rapports d'activités, • Les bases de données (société.com, Diane, Orbis, etc.), • Les blogs, • Les réseaux sociaux, • Les sites internet des concurrents, • Les sources informelles (entretiens avec fournisseurs, clients, partenaires, candidats, réseaux professionnels, etc.), • Les jobboards (Indeed, LinkedIn, Monster, etc.), • Les sites carrières et annonces d'emploi des concurrents. |
| La veille commerciale | <ul style="list-style-type: none"> • Les clients & prospects, • Les canaux de vente et circuits de distribution, • Les fournisseurs et sous-traitants actuels et potentiels. | <ul style="list-style-type: none"> • Les médias, • Les sites internet des clients, prospects, fournisseurs et sous-traitants, • Les appels d'offres privés et publics, • Les avis des clients et des consommateurs exprimés sur les forums et réseaux sociaux. |
| La veille économique | <ul style="list-style-type: none"> • Les marchés cibles, actuels et potentiels, de l'entreprise, • Les usages et tendances d'achat et de consommation dans le secteur d'activités de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> • Les médias, • Les prestataires d'études prospectives et marketing, • Les prestataires de veille et d'intelligence économique. |
| La veille brevets | <ul style="list-style-type: none"> • Les brevets déposés par les concurrents, • Les brevets déposés dans le domaine d'activité de l'entreprise, | <ul style="list-style-type: none"> • INPI, • Office Européen des Brevets (OEB), • Organisation Mondiale de la Protection Intellectuelle (OMPI). |

| Domaine | Objets de surveillance | Sources |
|-----------------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Les brevets déposés dans les technologies utilisées et/ou développées par l'entreprise. | |
| La veille technologique | <ul style="list-style-type: none"> L'environnement scientifique, technique et technologique de l'entreprise, L'état de l'art technologique, Les transferts de technologies, Les partenariats technologiques conclus dans les domaines d'activités de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> Les médias (presse spécialisée et professionnelle, notamment), Les organismes de normalisation tels que l'AFNOR, le CEN, l'ISO, etc. Les bases d'essais cliniques, These.fr, Les bases de données spécialisées comme Science Direct, Web of Science, etc. Research Gate, Google Books, Google Scholar. |
| La veille d'usage | <ul style="list-style-type: none"> Les usages et comportements des clients et des consommateurs : il s'agit de comprendre l'utilisation qu'ils font des produits ou des services, Les tendances, les attentes et les besoins. | <ul style="list-style-type: none"> Les médias, Les prestataires d'études prospectives et marketing, Les prestataires de veille et d'intelligence économique. |
| Le social media monitoring | <p>Les avis et opinions exprimés par les clients, les consommateurs et l'opinion publique. Il participe à connaître en temps réel l'image et la réputation de l'entreprise, de ses produits, de ses services, voire de savoir comment les clients et consommateurs utilisent ces derniers.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Les blogs, forums de discussions, Les réseaux sociaux. |
| La veille de crowdfunding | <p>Les tendances d'innovation : elle va recueillir des informations sur les projets innovants en cours et identifier les créateurs susceptibles de devenir des partenaires.</p> | <p>Les sites de crowdfunding tels que Indiegogo, Kickstarter, ou Kisskissbankbank.</p> |

La veille stratégique alimente l'innovation

L'entreprise n'existe que par rapport à son marché et à ses clients. En observant l'évolution des usages, des modes de consommation, autant que les pratiques de ses concurrents, une entreprise va nourrir sa propre créativité, voire réviser ses projets, pour les adapter en temps réel aux mouvements du marché.

On l'aura compris, une veille stratégique **permanente** contribue à l'acquisition et au développement de nouvelles connaissances, de nouvelles idées et de nouveaux savoirs. Elle favorise la compréhension de l'environnement global de l'entreprise, facilitant **la prise en compte de nouvelles tendances**, tout comme **l'anticipation de nouveaux besoins**.

B. Cas d'illustration

| Exemple | Exemple de mise en œuvre de la veille, au service de l'innovation |
|---------|--|
| | <p>Smart Reality est une startup conceptrice de solutions d'<i>oculométrie</i> pour le suivi et l'analyse des pupilles des utilisateurs.</p> <p>Hervé, son fondateur et directeur technique, souhaite identifier les marchés à potentiel sur lesquels sa société doit se développer en priorité. Il pense que les entreprises utilisant la réalité virtuelle offriront d'excellents débouchés à Smart Reality. Toutefois, il lui faut lever ses incertitudes sur les opportunités réelles de ce marché et effectuer des choix, quant à la filière pour laquelle il va développer des applications spécifiques.</p> <p>Hervé hésite entre plusieurs options : développer des applications dédiées aux jeux vidéo, aux visites virtuelles proposées par les agences immobilières ou aux cours de conduite en auto-école. Il va s'appuyer sur l'expertise d'Eric, consultant spécialisé en veille stratégique, pour l'aider à déterminer quel domaine d'application présente le meilleur potentiel commercial pour les solutions qu'il propose.</p> <p>Eric va réaliser une étude d'opportunité afin d'identifier les applications les plus porteuses, pour la technologie spécifique développée par Smart Reality. Après avoir procédé à une veille à 360 degrés analysant les usages, les marchés, ainsi que les contextes concurrentiel, technologique, commercial, et économique relatifs à l'offre de Smart Reality, Eric présente ses recommandations à Hervé.</p> <p>Le consultant identifie deux filières très pertinentes pour les solutions développées par la startup : le shopping virtuel et la publicité mobile. Le consultant justifie ses recommandations sur la base de trois arguments, étayés par les informations et données chiffrées issues de son travail de veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation des technologies d'oculométrie explose dans les applications dédiées au marketing digital et à la publicité mobile, • Très demandeuses de solutions d'eye tracking, ces deux industries sont également en forte croissance, • Les technologies développées par Smart Reality répondent aux spécifications particulières des clients de ces deux secteurs. <p>La publicité mobile présente le meilleur potentiel, en nombre d'opportunités et en accessibilité marché ; un nombre croissant d'agences et d'annonceurs veulent mesurer leur audience et analyser le comportement des consommateurs : regardent-ils les publicités ? Combien de temps ? Quelles sont les zones chaudes (les plus regardées) et les zones froides, etc. ; en outre, les agences publicitaires utilisent l'oculométrie pour créer des formats publicitaires interactifs et immersifs : selon le mouvement des yeux de l'utilisateur, s'il regarde l'écran ou pas, une action se déclenche dans la vidéo publicitaire.</p> <p>Le marketing digital étudie l'intégralité du parcours consommateur pour l'optimiser et souhaite également étudier son expérience shopping. Comme dans un jeu vidéo, l'environnement de vente virtuel (boutique, supermarché, pharmacie, etc.) est reconstitué : les participants y circulent librement et sont stimulés par des communications (tête de gondole, bar à sushis, bar beauté, visuels de marques, etc.). Ces simulations permettent de mesurer et de comparer les comportements des clients face à deux versions de merchandising différentes, par exemple.</p> <p>Les préconisations d'Eric ont aidé Hervé à identifier les meilleurs relais de croissance à partir d'éléments objectifs. En lui évitant de se lancer dans des démarches hasardeuses uniquement basées sur l'intuition, elles réduisent le niveau de risque.</p> |

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.20]

Question 1

D'après vous, cette affirmation est-elle vraie ou fausse ?

La veille peut prédire des actions et tendances futures, utiles pour l'effort d'innovation.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Parmi les propositions suivantes, indiquez laquelle liste les étapes exactes d'une démarche de veille :

- ☐ Veille concurrentielle, partage des informations, prise de décisions stratégiques
- ☐ Définition du besoin de veille, identification et recensement de sources d'information, recueil de l'information, traitement de l'information et diffusion de l'information
- ☐ Recherche d'informations stratégiques, analyse et diffusion

Question 3

D'après vous, cette affirmation est-elle vraie ou fausse ?

La veille doit autant s'intéresser aux usages et aux tendances de consommation et d'achats qu'aux technologies et aux dépôts de brevets.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

D'après vous, cette affirmation est-elle vraie ou fausse ?

Le social media monitoring est un axe de veille.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Parmi les propositions suivantes, sélectionnez la proposition juste :

- ☐ La veille stratégique consiste à étudier les stratégies globales des concurrents de l'entreprise.
- ☐ La veille stratégique consiste à surveiller en permanence l'environnement global d'une organisation, pour en anticiper les menaces et les opportunités.
- ☐ La veille stratégique réside essentiellement dans la surveillance des marchés et de la concurrence.

V. Essentiel

Pour l'OCDE, l'innovation est « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* ».

L'entreprise pratique 4 types d'innovations :

1. **L'innovation incrémentale ou continue** : elle consiste à perfectionner un produit ou un service existant, dans une logique d'amélioration continue.
2. **L'innovation adjacente** : il s'agit d'introduire un produit ou une technologie déjà existante sur un marché différent, en lui attribuant un nouvel usage.

3. L'**innovation de rupture / disruptive** : un produit ou un service déjà existant est proposé dans une version simplifiée, de moindre qualité et à un tarif inférieur ; il est ainsi rendu plus accessible en termes de coût et de fonctionnalités.
4. L'**innovation radicale / nouveau marché** : elle consiste à proposer un produit totalement nouveau et créer ainsi un nouveau marché.

Les entreprises innovantes présentent 2 caractéristiques :

- Elles élaborent sur la durée une véritable stratégie d'innovation et,
- Elles alignent leur stratégie d'innovation sur leur stratégie globale.

L'étude mondiale menée par Price Waterhouse Coopers identifie 3 stratégies d'innovation dominantes :

- La **stratégie des Need Seekers**, basée sur l'anticipation du marché : elle s'attache à détecter les nouvelles attentes, pour être le premier à y répondre.
- La **stratégie des Market Readers**, concentrée sur les attentes des clients existants, pour créer de la valeur par le biais de la personnalisation et de l'innovation incrémentale.
- Et la **stratégie des Technology Drivers**, qui exploite intensivement l'expertise technologique et la R&D internes, en vue de développer des innovations radicales et incrémentales. Privilégiant l'excellence technique de l'organisation, elle mise sur la création de valeur des nouvelles solutions développées, pour générer la demande du marché.

L'open innovation ou innovation ouverte consiste à mener des projets d'innovation collaborative avec une variété de partenaires externes (clients, universités, centres de recherches, startups, fournisseurs, clusters, etc.) en vue de mutualiser les expertises, les savoir-faire et réduire les risques. L'intelligence collective mise en action, potentialise la créativité et accélère l'identification de nouvelles opportunités.

Le design thinking se pratique en ateliers co-crétifs rassemblant des équipes pluridisciplinaires mobilisées autour d'un projet collaboratif. Sa finalité consiste à aboutir de façon efficace et rapide à l'achèvement d'un produit ou d'un service.

Développé à Stanford dans les années 80, le design thinking s'appuie sur les attentes utilisateurs et la prise en compte des usages, pour répondre à un besoin (explicite ou implicite) ou développer une innovation. La démarche de design thinking recourt à l'observation et à la co-construction. Il s'agit en outre de faire réfléchir ensemble des utilisateurs ou des clients, de ingénieurs, des designers et des professionnels du marketing.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Question 1

[solution n°3 p.22]

Comment décririez-vous les missions d'un responsable de l'innovation ?

Question 2

[solution n°4 p.23]

Quels pourraient être son profil et ses compétences ?

B. Test

Exercice 1

[solution n°5 p.23]

Sélectionnez les mots correspondants. Attention, certains mots peuvent apparaître plusieurs fois.

- La stratégie des Need Seekers est basée sur *[Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron]* du marché : elle s'attache à détecter les nouvelles *[Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron]*, pour être le premier à y répondre. Elle exige un dialogue

constant avec les [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron], afin de tester et d'améliorer les différentes versions de l'offre, depuis la sélection et le développement, jusqu'à la commercialisation du concept.

- La stratégie des Market Readers se concentre sur les attentes des [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] existants, pour créer de la valeur par le biais de la [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] et de l'innovation [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron].
- La stratégie des [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] Drivers exploite intensivement l'expertise technologique et la R&D interne, en vue de développer des innovations radicales et incrémentales.
- Faisant référence à un bouillonnement permanent, le management du « [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] » concentre l'énergie d'innovation au sein d'un petit groupe de leaders qui cherchent constamment à améliorer le business model de l'entreprise, au moyen de nouvelles idées et de nouveaux projets.
- L'approche managériale du [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] favorise l'expression des potentiels des collaborateurs, de tirer parti des compétences et des ressources internes dans un but créatif, pour innover au-delà du cœur de métier. Cette approche managériale s'impose dans le cas où le business existant offre un [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] potentiel de croissance, exigeant un [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] radical de l'offre actuelle et/ou l'identification de nouvelles pistes de développement hors du cœur de métier.
- Le style de management dit de « [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] » s'apparente à celui du « Jardinier », mais en privilégiant la croissance externe : il s'agit d'investir dans les [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] à potentiel avant de racheter (avalier) les plus performantes, en vue de constituer un portefeuille de startups aligné sur la stratégie de l'entreprise. Cette démarche s'applique face à des marchés à fort potentiel, mais à faible [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron]. Elle exige une vision stratégique claire, une solidité financière et organisationnelle, ainsi qu'une R&D performante et robuste, en mesure de détecter les pépites dans l'écosystème des [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron].
- Une veille stratégique [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] contribue à l'acquisition et au développement de nouvelles connaissances, de nouvelles idées et de nouveaux savoirs. Elle favorise la compréhension de l'environnement global de l'entreprise, facilitant la prise en compte de nouvelles [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron], tout comme [Jardinier | attentes | l'anticipation | faible | incrémentale | personnalisation | startups | renouvellement | tendances | permanente | Pac-Man | chaudron | clients | visibilité | Technology | chaudron] de nouveaux besoins.

Exercice 2

[solution n°6 p.24]

A quel terme correspond chaque définition ?

Elle consiste à perfectionner un produit ou un service existant, dans une logique d'amélioration continue. = [L'innovation de rupture ou disruptive | La veille de crowdfunding | L'innovation incrémentale ou continue | Le management dit de l'Escalier en Spirale | L'innovation radicale / nouveau marché | La veille technologique | L'innovation adjacente]

C'est l'exemple du Post-it : il s'agit d'introduire un produit ou une technologie déjà existante sur un marché différent, en lui attribuant un nouvel usage. = [L'innovation de rupture ou disruptive | La veille de crowdfunding | L'innovation incrémentale ou continue | Le management dit de l'Escalier en Spirale | L'innovation radicale / nouveau marché | La veille technologique | L'innovation adjacente]

Un produit ou un service déjà existant est proposé dans une version simplifiée, de moindre qualité et à un tarif inférieur ; il est ainsi rendu plus accessible en termes de coût et de fonctionnalités. = [L'innovation de rupture ou disruptive | La veille de crowdfunding | L'innovation incrémentale ou continue | Le management dit de l'Escalier en Spirale | L'innovation radicale / nouveau marché | La veille technologique | L'innovation adjacente]

Elle consiste à proposer un produit totalement nouveau et créer ainsi un nouveau marché, comme Nespresso, qui n'a pas remplacé le café filtre, mais créé un nouveau mode de consommation. = [L'innovation de rupture ou disruptive | La veille de crowdfunding | L'innovation incrémentale ou continue | Le management dit de l'Escalier en Spirale | L'innovation radicale / nouveau marché | La veille technologique | L'innovation adjacente]

Ce style de management privilégie l'amélioration continue et l'innovation incrémentale, focalisées sur le business existant. Cette approche itérative peut considérablement accroître la performance des produits et services de l'entreprise. Elle s'avère adaptée lorsque le marché existant est dynamique et que l'entreprise considère la satisfaction client comme prioritaire ; elle requiert une culture d'apprentissage et d'amélioration continus, ainsi qu'une forte autonomie des équipes, dont les initiatives doivent être encouragées. = [L'innovation de rupture ou disruptive | La veille de crowdfunding | L'innovation incrémentale ou continue | Le management dit de l'Escalier en Spirale | L'innovation radicale / nouveau marché | La veille technologique | L'innovation adjacente]

Elle porte sur : L'environnement scientifique, technique et technologique de l'entreprise, l'état de l'art technologique, les transferts de technologies, les partenariats technologiques conclus dans les domaines d'activités de l'entreprise. = [L'innovation de rupture ou disruptive | La veille de crowdfunding | L'innovation incrémentale ou continue | Le management dit de l'Escalier en Spirale | L'innovation radicale / nouveau marché | La veille technologique | L'innovation adjacente]


Elle va recueillir des informations sur les projets innovants en cours et identifier les créateurs susceptibles de devenir des partenaires. = [L'innovation de rupture ou disruptive | La veille de crowdfunding | L'innovation incrémentale ou continue | Le management dit de l'Escalier en Spirale | L'innovation radicale / nouveau marché | La veille technologique | L'innovation adjacente]

Solutions des exercices

Exercice p. 7 Solution n°1**Question 1**

Parmi les propositions suivantes, laquelle est exacte ?

- ☐ L'innovation s'appuie sur la R&D et consiste à inventer des produits et des services.
- ☐ Les entreprises innovantes sont essentiellement des entreprises technologiques ou scientifiques.
- ☒ L'innovation n'est pas exclusivement technologique : elle concerne autant le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux modes de commercialisation que de nouveaux modèles d'organisation.

 Selon l'Organisation de la Coopération et du Développement Économique (OCDE), l'innovation est « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* » (OCDE et Eurostat, 2005). En conséquence, l'innovation n'est ni l'invention (création de quelque chose qui n'existait pas) ni la R&D (production et acquisition de connaissances nouvelles).


L'OCDE distingue quatre types d'innovation :

1. L'innovation de produit : elle correspond à l'apparition de produits ou de services nouveaux. Soit parce qu'ils n'existaient pas auparavant, soit parce qu'ils présentent de nouvelles caractéristiques techniques (composants, matériaux, logiciels intégrés, etc.) ou créent de nouveaux usages.
2. L'innovation de procédé : elle réside dans le développement ou l'amélioration d'une méthode de production (utilisation de nouveaux procédés, de nouveaux équipements ou logiciels, etc.) ou de distribution (transformation ou amélioration de la chaîne logistique de l'entreprise).
3. L'innovation de commercialisation : elle introduit de nouvelles méthodes de vente, visant à ouvrir de nouveaux marchés ou renforcer le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de celui de ses concurrents.
4. L'innovation d'organisation : elle met en œuvre de nouvelles méthodes optimisant les processus et procédures de l'entreprise ou améliorant les interactions avec ses tiers (fournisseurs, clients, partenaires, etc.).

Question 2

Parmi les propositions suivantes, laquelle est exacte ?

- ☐ En proposant de consommer le café sous une nouvelle forme, Nespresso est un exemple d'innovation adjacente.
- ☐ L'offre d'AirBnB correspond à une innovation radicale.
- ☒ En renouvelant régulièrement les versions de la Golf, Volkswagen pratique l'innovation incrémentale.

 L'innovation incrémentale ou continue : elle consiste à perfectionner un produit ou un service existant, dans une logique d'amélioration continue. C'est par exemple le cas de Volkswagen qui propose régulièrement de nouvelles versions de sa célèbre Golf, celui de Samsung, qui développe constamment les fonctionnalités de son Samsung Galaxy ou Apple, celles de son iPhone.

L'innovation adjacente : c'est l'exemple du Post-it. Il s'agit d'introduire un produit ou une technologie déjà existante sur un marché différent, en lui attribuant un nouvel usage.

L'innovation de rupture / disruptive : un produit ou un service déjà existant est proposé dans une version simplifiée, de moindre qualité et à un tarif inférieur ; il est ainsi rendu plus accessible en termes de coût et de fonctionnalités. C'est par exemple AirBnB qui propose une nouvelle expérience d'hébergement de courte durée, alternative à l'hôtellerie.

- Q L'innovation radicale / nouveau marché : elle consiste à proposer un produit totalement nouveau et créer ainsi un nouveau marché, comme Nespresso, qui n'a pas remplacé le café filtre, mais créé un nouveau mode de consommation.

Question 3

D'après vous, cette affirmation est-elle vraie ou fausse ?

Il semble que les entreprises les plus « alignées » sur leur mission stratégique innovent davantage que celles dépensant le plus en R&D.

☒ Vrai

☐ Faux

- Q Plusieurs enquêtes internationales conduites auprès des 1 000 entreprises disposant des plus importants budgets de R&D (Global Innovation 1000 - Barry Jaruzelski Price Waterhouse Coopers), démontrent que les entreprises les plus « alignées » sur leur mission stratégique, innovent davantage que celles dépensant le plus en R&D.

Question 4

L'innovation ouverte consiste à mener des programmes d'innovation avec ses concurrents.

☐ Vrai

☒ Faux

- Q L'open innovation ou innovation ouverte consiste à mener des projets d'innovation collaborative avec une variété de partenaires externes (clients, universités, centres de recherches, startups, fournisseurs, clusters, etc.) en vue de mutualiser les expertises, les savoir-faire et réduire les risques. L'intelligence collective mise en action, potentialise la créativité et accélère l'identification de nouvelles opportunités. L'open innovation se pratique aussi au sein de l'entreprise et favorise une dynamique collective, tant entre les collaborateurs, qu'entre les différents métiers en présence. Elle favorise l'enracinement d'une véritable culture de l'innovation parmi les équipes.

Question 5

Parmi les propositions suivantes, laquelle est exacte ?

- ☐ La stratégie des Need Seekers se concentre sur les attentes des clients existants, pour créer de la valeur par le biais de la personnalisation et de l'innovation incrémentale.
- ☐ En exploitant intensivement son expertise technologique et sa R&D interne pour développer des innovations radicales et incrémentales, l'entreprise privilégiant la stratégie dite de Technology Driver est assurée du succès de ses innovations.
- ☒ En France, la stratégie d'innovation dite de Technology Driver est davantage répandue que la stratégie d'innovation dite de Need Seeker.
- Q En France, le Crédit Impôt Recherche (dispositif fiscal favorisant la R&D) incite davantage les entreprises françaises à opter pour la stratégie d'innovation Technology Driver, adoptée par 60 % d'entre elles. Or, les firmes qui s'avèrent les plus performantes, ne développent pas toutes leurs capacités, mais prennent soin d'aligner leur effort d'innovation sur leur stratégie globale.

Exercice p. 13 Solution n°2

Question 1

D'après vous, cette affirmation est-elle vraie ou fausse ?

La veille peut prédire des actions et tendances futures, utiles pour l'effort d'innovation.

☒ Vrai

☐ Faux

Q En matière d'innovation, l'enjeu pour l'entreprise consiste non seulement à connaître les actions actuelles de ses concurrents, mais à anticiper également ses actions à venir. La veille sera alors prospective (c'est-à-dire prédictive). Elle devra alors :

- Observer l'environnement stratégique,
- Détecter les signaux faibles, c'est-à-dire les informations annonciatrices de changements affectant sensiblement l'environnement,
- Analyser les informations susceptibles de menacer la stratégie d'une entreprise.

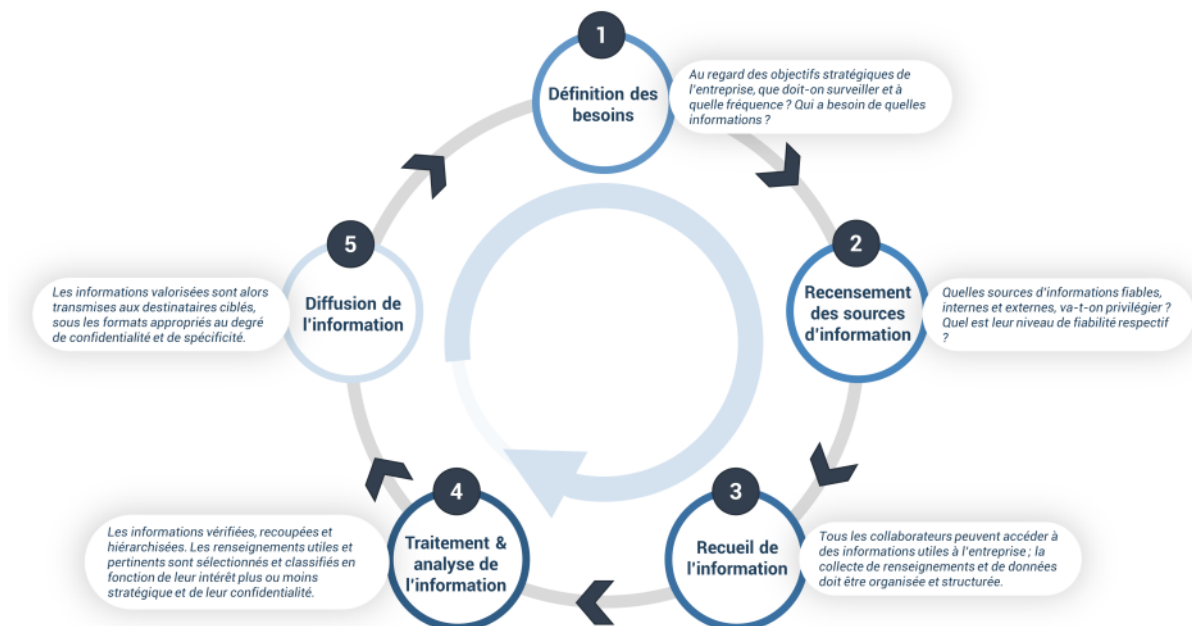
Question 2

Parmi les propositions suivantes, indiquez laquelle liste les étapes exactes d'une démarche de veille :

☐ Veille concurrentielle, partage des informations, prise de décisions stratégiques

☒ Définition du besoin de veille, identification et recensement de sources d'information, recueil de l'information, traitement de l'information et diffusion de l'information

☐ Recherche d'informations stratégiques, analyse et diffusion



Question 3

D'après vous, cette affirmation est-elle vraie ou fausse ?

La veille doit autant s'intéresser aux usages et aux tendances de consommation et d'achats qu'aux technologies et aux dépôts de brevets.

☒ Vrai

☐ Faux

Q L'entreprise n'existe que par rapport à son marché et à ses clients. En observant l'évolution des usages, des modes de consommation, autant que l'évolution technologique et les pratiques de ses concurrents, une entreprise va nourrir sa propre créativité, voire réviser ses projets, pour les adapter en temps réel aux mouvements du marché. La veille stratégique contribue à l'acquisition et au développement de nouvelles connaissances, de nouvelles idées et de nouveaux savoirs. Elle favorise la compréhension de l'environnement global de l'entreprise, facilitant la prise en compte de nouvelles tendances, tout comme l'anticipation de nouveaux besoins.

Question 4

D'après vous, cette affirmation est-elle vraie ou fausse ?

Le social media monitoring est un axe de veille.

☒ Vrai

☐ Faux

Q Le social media monitoring suit et analyse les avis et opinions exprimés par les clients, les consommateurs et l'opinion publique. Il effectue une veille sur les blogs, les forums de discussions et les réseaux sociaux. Il participe à connaître en temps réel l'image et la réputation de l'entreprise, de ses produits, de ses services, voire de savoir comment les clients et consommateurs utilisent ces derniers.

Question 5

Parmi les propositions suivantes, sélectionnez la proposition juste :

☐ La veille stratégique consiste à étudier les stratégies globales des concurrents de l'entreprise.

☒ La veille stratégique consiste à surveiller en permanence l'environnement global d'une organisation, pour en anticiper les menaces et les opportunités.

☐ La veille stratégique réside essentiellement dans la surveillance des marchés et de la concurrence.

Q La veille stratégique consiste à surveiller en permanence l'environnement global d'une organisation, pour en anticiper les menaces et les opportunités. Elle s'exerce sur l'environnement concurrentiel, technologique, juridique, politique, économique, ainsi que sur l'image et la réputation de l'entreprise.

Une veille stratégique continue va aider l'entreprise à atteindre un double objectif :

- Identifier les opportunités et relais de croissance,
- Vérifier ses hypothèses d'investissement et de développement pour conforter ses choix.

p. 15 Solution n°3

Se situant au croisement de la recherche, de la veille technologique et des systèmes d'organisation, un responsable de l'innovation réalise des actions de veille, de prospective, de pilotage de la stratégie d'innovation et de marketing de l'innovation.

Les responsabilités du responsable innovation sont variées et transverses, se focalisant sur :

- La promotion d'une culture de l'innovation au sein de l'entreprise,
- La gestion de projets transverses, en synergie avec les différentes fonctions de l'organisation,
- La digitalisation des offres (produits et services) de l'entreprise,
- La veille relative aux usages, comportements de consommation et tendances observés chez les utilisateurs, consommateurs et/ou clients, selon l'activité de l'entreprise,

- La veille technologique,
- Le pilotage des autres formes de veille en collaboration avec les services concernés (commercial, marketing notamment),
- L'animation d'ateliers de co-crédation, open innovation, voire de design thinking,
- L'organisation de l'éventuelle cellule de l'innovation.

p. 15 Solution n°4

Son profil peut être technologique ou scientifique, mais de plus en plus, il possède des compétences en matière de technologies numériques, management, stratégie et marketing.

Exerçant une fonction intermédiaire entre l'ingénieur, le marketing et les équipes de vente, le responsable de l'Innovation comprend les enjeux et objectifs stratégiques de l'entreprise, sur lesquels il va aligner la démarche d'innovation.

Il sait définir les grandes orientations de la politique d'innovation, accompagner la croissance et contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Bon communicant, il interagit avec une multitude d'acteurs internes et externes.

À la fois leader et moteur, il sait créer de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour ses clients. Pragmatique, diplomate et doté d'un sens de l'anticipation, il doit faire preuve à la fois d'un sens méthodologique rigoureux et maîtriser la gestion de projet.

Enfin, il doit posséder un état d'esprit orienté innovation.

Exercice p. 15 Solution n°5

Sélectionnez les mots correspondants. Attention, certains mots peuvent apparaître plusieurs fois.

- La stratégie des Need Seekers est basée sur l'anticipation du marché : elle s'attache à détecter les nouvelles attentes, pour être le premier à y répondre. Elle exige un dialogue constant avec les clients, afin de tester et d'améliorer les différentes versions de l'offre, depuis la sélection et le développement, jusqu'à la commercialisation du concept.
- La stratégie des Market Readers se concentre sur les attentes des clients existants, pour créer de la valeur par le biais de la personnalisation et de l'innovation incrémentale.
- La stratégie des Technology Drivers exploite intensivement l'expertise technologique et la R&D interne, en vue de développer des innovations radicales et incrémentales.
- Faisant référence à un bouillonnement permanent, le management du « chaudron » concentre l'énergie d'innovation au sein d'un petit groupe de leaders qui cherchent constamment à améliorer le business model de l'entreprise, au moyen de nouvelles idées et de nouveaux projets.
- L'approche managériale du Jardinier favorise l'expression des potentiels des collaborateurs, de tirer parti des compétences et des ressources internes dans un but créatif, pour innover au-delà du cœur de métier. Cette approche managériale s'impose dans le cas où le business existant offre un faible potentiel de croissance, exigeant un renouvellement radical de l'offre actuelle et/ou l'identification de nouvelles pistes de développement hors du cœur de métier.
- Le style de management dit de « Pac-Man » s'apparente à celui du « Jardinier », mais en privilégiant la croissance externe : il s'agit d'investir dans les startups à potentiel avant de racheter (avaler) les plus performantes, en vue de constituer un portefeuille de startups aligné sur la stratégie de l'entreprise. Cette démarche s'applique face à des marchés à fort potentiel, mais à faible visibilité. Elle exige une vision stratégique claire, une solidité financière et organisationnelle, ainsi qu'une R&D performante et robuste, en mesure de détecter les pépites dans l'écosystème des startups.

- Une veille stratégique **permanente** contribue à l'acquisition et au développement de nouvelles connaissances, de nouvelles idées et de nouveaux savoirs. Elle favorise la compréhension de l'environnement global de l'entreprise, facilitant la prise en compte de nouvelles **tendances**, tout comme **l'anticipation** de nouveaux besoins.

Exercice p. 17 Solution n°6

A quel terme correspond chaque définition ?

Elle consiste à perfectionner un produit ou un service existant, dans une logique d'amélioration continue. = **L'innovation incrémentale ou continue**

C'est l'exemple du Post-it : il s'agit d'introduire un produit ou une technologie déjà existante sur un marché différent, en lui attribuant un nouvel usage. = **L'innovation adjacente**

Un produit ou un service déjà existant est proposé dans une version simplifiée, de moindre qualité et à un tarif inférieur ; il est ainsi rendu plus accessible en termes de coût et de fonctionnalités. = **L'innovation de rupture ou disruptive**

Elle consiste à proposer un produit totalement nouveau et créer ainsi un nouveau marché, comme Nespresso, qui n'a pas remplacé le café filtre, mais créé un nouveau mode de consommation. = **L'innovation radicale / nouveau marché**

Ce style de management privilégie l'amélioration continue et l'innovation incrémentale, focalisées sur le business existant. Cette approche itérative peut considérablement accroître la performance des produits et services de l'entreprise. Elle s'avère adaptée lorsque le marché existant est dynamique et que l'entreprise considère la satisfaction client comme prioritaire ; elle requiert une culture d'apprentissage et d'amélioration continue, ainsi qu'une forte autonomie des équipes, dont les initiatives doivent être encouragées. = **Le management dit de l'Escalier en Spirale**

Elle porte sur : L'environnement scientifique, technique et technologique de l'entreprise, l'état de l'art technologique, les transferts de technologies, les partenariats technologiques conclus dans les domaines d'activités de l'entreprise. = **La veille technologique**

Elle va recueillir des informations sur les projets innovants en cours et identifier les créateurs susceptibles de devenir des partenaires. = **La veille de crowdfunding**