

« Il faut oser ou se résigner à tout »



L'innovation est au cœur de la stratégie des entreprises.

Aujourd'hui encore plus qu'hier, alors que la crise les malmène, comme des bateaux dans la tempête, elle apparaît alors comme un levier déterminant de la performance sur la durée.

Mais certains réussissent mieux que d'autres dans ce domaine.... Selon le classement du magazine Forbes, la croissance moyenne des 5 entreprises les plus innovantes (Apple, Salesforce.com, Amazon.com, Intuitive Surgical, Tencent Holdings.) est d'environ 40% et le « premium » sur la valeur de l'entreprise créé par sa capacité innovante est de plus de 50%....

Ce sujet méritait donc un partage de points de vue.

Au cours de dîners de dirigeants, nous avons pu ainsi échanger nos meilleures pratiques et en tirer 7 leviers d'action qui peuvent être suffisamment génériques pour pouvoir être partagés avec vous.

C'est notre objectif, en toute modestie.

BIEN IDENTIFIER SON «CAPITAL INNOVATION»

Au début il faut identifier le « capital innovation » de l'entreprise. Il ne provient pas seulement des techniques maîtrisées par l'entreprise mais englobe aussi d'autres facteurs.

Tous les pôles d'activités de l'entreprise sont concernés par les projets d'innovation, toutes les activités (voir plus loin) mais quelles parties de l'entreprise ont un capital mobilisable et comment le mobiliser ?

Cette cartographie de la capacité d'innover évite de disperser les efforts et permet une concentration des moyens indispensable au succès.

MOBILISER TOUTES LES RESSOURCES

Le succès d'une innovation ne dépend pas seulement de la performance technologique d'une entreprise. Mobiliser l'ensemble de ses ressources (humaines, techniques, financières, ...) est un facteur clé de la réussite d'un projet innovant. C'est la manière dont une entreprise va gérer sa capacité à innover qui va la rendre innovante.

*« Il n'y a pas des solutions.
Il y a des forces en marche
qu'il faut créer.
Les solutions suivent »*

Antoine de Saint Exupéry

GENERER VRAIMENT DE LA VALEUR ET LA MESURER

Il est tout à fait essentiel, même si cela apparaît contraire à une approche complètement ouverte, de mesurer la création de valeur par l'innovation et de se donner des objectifs dans ce domaine souvent laissé aux impressions et à l'approximatif.

L'évaluation doit porter sur les résultats du processus d'innovation.

Quels sont les principaux critères possibles pour évaluer la création de valeur ? En voici quelques-uns (liste non exhaustive) :

* Nombre de brevets d'une entreprise. Cependant, cette mesure ne prend pas en compte les innovations non brevetées et les innovations non brevetables (ex. : recette d'un nouveau produit alimentaire ou création d'un support technique).

* Performances financières : par exemple, le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise sur des produits récemment lancés ou encore la marge assurée par les produits nouveaux.

* Résultats commerciaux : par exemple, le pourcentage de clients acheteurs de nouveaux produits ou le taux de renouvellement de la gamme de produits.



TRANSFORMER SES IDEES EN SUCCES COMMERCIAUX. « FROM IDEAS TO CASH »

Maîtriser le processus d'innovation pour mieux laisser la place à la créativité est essentiel. Les meilleures entreprises rendent à la fois très libre la génération d'idées, donnent même du temps de travail à leurs salariés pour innover, mais ensuite gèrent de façon très précise le processus qui va de l'idée au produit, au client et au cash de l'entreprise, vite et bien.

Mettre en place un vrai processus solide d'innovation n'est pas contraire à l'innovation, c'est indispensable.

La créativité, loin d'être un don accordé à quelques-uns, est un processus appris, une manière de cultiver une bonne idée et de l'amener à porter ses fruits

Peter Engel

GLOBALISER L'APPROCHE

L'approche de l'innovation doit couvrir tous les domaines de l'entreprise, tous les départements, toutes les activités.

L'innovation concerne ainsi les segments marchés abordés et l'offre, les méthodes de travail d'administration/de gouvernance et de vente, l'appareil productif, l'organisation (le juste-à-temps, une structure relationnelle nouvelle et durable avec les clients et fournisseurs dépassant le cadre des relations classiques d'achat-vente...), les méthodes d'administration, les services, les ressources humaines et bien entendu, de façon très classique, les produits ou les technologies.

Seule une approche globale à la fois « top/down » et « bottom-up » permettra de tirer tout le profit d'une volonté du chef d'entreprise de donner à l'innovation toute sa place.

DONNER DU TEMPS

Les idées ne coûtent pas cher, et pourtant beaucoup estiment ne pas avoir suffisamment de budgets pour se donner aux salariés du temps pour la création, alors que, par ailleurs ceux-ci croulent sous des procédures et une organisation rigide et englobent une partie de leur temps sur des tâches sans valeur ajoutée.

Les meilleures entreprises innovantes accordent ainsi toutes du temps d'innovation à leurs salariés, la vraie sophistication résidant souvent dans la simplicité et à savoir créer de nouvelles solutions avec une base existante.

De même, il n'y a pas de raison non plus de se mettre en ligne avec le rythme du « quarter » qui cadence souvent le temps, il faut donner du temps à l'innovation qui vous le rendra au centuple. Il convient donc de ne pas encadrer l'innovation dans un « span of control » trop serré et remplacer le contrôle par la confiance, ce qui avouons-le n'est pas tellement à la mode....

UTILISER A PLEIN REGIME LES FOURNISSEURS

Selon une enquête récente, plus de 30 % des Directeurs Achats placent l'innovation fournisseurs dans leurs 3 objectifs prioritaires : mais force est de constater que derrière ces bonnes intentions la réalité est toute autre.

Les obstacles à une telle démarche sont en effet très grands et il faut une vraie volonté du dirigeant pour les surmonter. Obstacles culturels et absence d'un climat de confiance, nécessité d'une attitude modeste au départ, manque de partage d'informations, trop faible implication des achats dans le processus innovation, cadre insuffisamment structuré et absence de management de la performance, tout ceci doit être examiné à la loupe pour ouvrir les perspectives souvent incroyables que peuvent donner à l'entreprise une vraie innovation collaborative avec ses fournisseurs.



Ces 7 leviers, axes d'action que nous venons de parcourir ne constituent bien évidemment pas une liste exhaustive mais plutôt un guide à l'interrogation que vous pouvez avoir sur ce sujet.



Nous pouvons vous aider. Au fil des missions sur ce sujet, CEO2CEO Consulting a mis au point une approche globale et différenciée de la gestion de l'innovation, qui peut faire gagner beaucoup de temps et beaucoup de valeur, si le dirigeant fait de l'innovation une de ses priorités

Enfin, soyez innovants vous-même, challengez vos équipes, donnez des objectifs qui paraissent difficilement atteignables, mettez votre entreprise en mouvement, mettez l'innovation au coeur de votre culture d'entreprise, la route est longue mais tellement belle à parcourir pour un leader.

«Nothing is so embarrassing as watching someone do something that you said could not be done.»

Sam Ewing

CEO2CEO Consulting intervient dans les domaines de la définition et mise en œuvre de plans stratégiques, dans la réussite des plans de transformation, dans l'amélioration de la performance des organisations, dans l'assistance aux M&A, dans l'accélération de la croissance par l'innovation et la performance des forces de vente, dans la performance des projets et la maîtrise de l'ingénierie, dans l'optimisation de la supply-chain. Grâce à son réseau de partenaires, CEO2CEO est également présent pour assister les entreprises dans l'élaboration et la conduite de leur plan directeur informatique, dans la maîtrise des tableaux de bord financiers, dans le recrutement, dans les projets innovants de développement durable



4 rue Mirabeau 75016 Paris
www.ceo2ceoconsulting.com