

## L'innovation, au cœur de la stratégie des entreprises

**Issue des laboratoires et des PME, l'innovation est source de productivité et moteur de croissance, mais aussi aujourd'hui pour les entreprises, véritablement synonyme de pérennité. Si le processus d'innovation se décline en de multiples paramètres, parfois complexes : financement, degré de maturité du marché, réseau de distribution,... il débute avant tout par des questions essentielles : Pourquoi innover ? Comment innover ? Mon entreprise a-t-elle un profil Innovation ?**

### Pourquoi innover

**Si la nature des activités d'innovation varie considérablement d'une entreprise à l'autre, un seul constat demeure : l'innovation est aujourd'hui incontournable. Pourquoi doit-on innover ? Les participants aux séminaires innovation vous livrent une synthèse des dix pistes pour entamer la réflexion.**

#### 1) Innover, pour créer de la valeur

La multiplication des services de Recherche et Développement le prouve, innover, c'est d'abord démontrer à ses clients et à ses actionnaires que l'entreprise est proactive et qu'elle devance la concurrence en créant de la valeur par l'innovation.

#### 2) Innover, pour conquérir de nouveaux marchés

Selon les cas, l'innovation répond à un besoin, une idée, une demande client ou vient répondre à un événement. Elle peut aussi faire partie intégrante d'une politique de développement de nouveaux marchés et permettre d'aller chercher des clients sur des créneaux inoccupés. Cette nouvelle orientation relèvera d'une stratégie globale de l'entreprise.

#### 3) Innover, pour réussir à l'exportation

L'innovation s'impose pour se démarquer à l'exportation. Elle confère une souplesse permettant de s'adapter aux nouveaux marchés, aux différences culturelles, aux nouveaux besoins. Innover, c'est donc être attentif aux demandes de l'export, s'adapter et accroître ainsi sa capacité d'exportation par une offre de produits novateurs.

#### 4) Innover, pour améliorer son offre

Innover ne signifie pas systématiquement créer de nouveaux produits. L'innovation n'est pas forcément radicale ni de rupture mais peut être incrémentale, en venant améliorer un produit existant. Perfectionner ce qui existe déjà constitue une démarche innovante. Souvent moins complexe à mettre en place, cette forme exige des processus plus simples mais peut être tout aussi efficace pour asseoir sa position face à la concurrence.

#### 5) Innover, pour anticiper

Innover, c'est prendre l'initiative de proposer à ses clients un nouveau produit bien conçu sans attendre que le client exprime une demande parfois imprécise ou mal définie. Anticiper, c'est proposer un produit viable au client, en tenant compte de ses besoins mais aussi de tous les impératifs technologiques, de production, de coûts, de service après-vente qui y sont liés, paramètres que n'aura pas forcément intégré le client au départ. Anticiper accélère donc le processus d'innovation.

#### 6) Innover, pour distancer la concurrence

Se démarquer de la concurrence est l'un des objectifs de toute entreprise. L'innovation en est une des clés. Offrir de nouveaux produits, on l'a vu, n'est pas le seul enjeu de l'innovation. Offrir les mêmes produits que la concurrence, moins chers et mieux adaptés à l'époque et aux besoins

changeants constitue un atout pour se démarquer. Une entreprise innovante renvoie aussi une forte image d'elle-même à ses clients et distance la concurrence.

### **7) Innover, pour garder le contrôle**

L'une des meilleures façons de rester concurrentiel est de garder le contrôle sur de nombreux points grâce à l'innovation. Rester à la pointe des nouvelles technologies, décider du moment de leur diffusion, contrôler la concurrence en maîtrisant la production de matériaux, les tendances et les technologies permet de mieux maîtriser le marché.

### **8) Innover, pour gérer le changement**

Les progrès technologiques contribuent à garder le marché mondial en constante évolution. Innover, c'est maîtriser les paramètres du changement puisque l'innovation n'est pas seulement technologique mais porte aussi bien sur les services, les méthodes de travail, l'organisation, la logistique... Une PME-PMI innovante va « repenser » son organisation interne autour des services de la Communication, des Ventes, de la Production.

### **9) Innover, pour mobiliser ses salariés**

L'engagement à innover permet de garder ses salariés mobilisés en gardant leur motivation élevée, en leur offrant des possibilités de formation. Pour les salariés, pouvoir apporter de nouvelles idées, participer au processus d'innovation, faire partie d'une entreprise innovante, reconnue par la concurrence et les clients, renforce les facteurs d'intérêt et freine la mobilité.

### **10) Innover, pour survivre...**

L'innovation est à la mode et il faudrait se méfier d'une innovation radicale bousculant tout sur son passage. Mais les entreprises aujourd'hui n'ont guère le choix. Innover ou reculer, voici leur destin. L'entreprise pérenne aura misé sur l'innovation, quel que soit son secteur d'activité ou sa taille.

## **Comment innover ?**

**Dominique Gresland, consultant en Innovation, nous propose une approche en cinq étapes clés :**

**1) Une mission d'acquisition des informations « terrain »** liée à la capacité et la volonté de chaque acteur de l'entreprise à détecter les signaux faibles dans l'environnement et les transmettre suivant une procédure définie. Celle-ci sera complétée par une mission d'intelligence économique, organisée pour détecter les informations sensibles pour l'entreprise à partir de critères définis par la Direction.

**2) Des cercles d'innovation** qui croisent autant de métiers différents que possible, quitte à intégrer régulièrement des intervenants non concurrents, extérieurs à l'entreprise. C'est en ayant un regard neuf, voire candide, que l'on pose les meilleures questions et que l'on peut faciliter l'éclosion d'idées nouvelles par métier. Ces cercles se réunissent régulièrement pour examiner les propositions, distinguer celles qui sont de l'ordre de l'amélioration continue des processus (qui seront, le cas échéant, implémentées directement ou traitées par le service qualité) et celles qui s'inscrivent dans une rupture avec l'existant.

**3) Des cercles de créativité** composés par des personnes qui se sont distinguées dans les cercles d'innovation par leur force de proposition. Ces cercles sont animés par des professionnels de la créativité, dont la mission est de transformer les idées réellement nouvelles qui s'accordent avec le cadre de référence et la stratégie de l'entreprise, en projets potentiels d'innovation.

**4) Un comité d'innovation**, qui évalue les différents projets, au plan marketing, technique et financier et les soumet au comité de Direction.

**5) Une sélection du comité de Direction**, d'un ou plusieurs projets, qui seront pilotés par le comité d'innovation avec des objectifs de délai et de résultat. Il exprime sa reconnaissance auprès des équipes gagnantes et lance un challenge lié à la réalisation de chaque projet

Cette approche globale a pour objet de mettre en valeur tous les acteurs de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, et de les impliquer dans une véritable dynamique d'innovation. Il faut remarquer que cette démarche ne se limite pas à l'innovation technologique, mais concerne tout projet innovant capable d'améliorer les performances de l'entreprise ou de l'organisation.

D'autre part, il n'est fait aucun à priori sur les personnes possédant un profil innovateur. Les talents se révèlent d'eux-mêmes et se cultivent grâce à une approche structurée, mettant en œuvre graduellement des processus d'innovation adaptés aux acteurs et à la situation.

L'environnement tient une place importante. C'est pourquoi des locaux, si possible dédiés, ou au moins aménagés en fonction de l'étape à laquelle les équipes se situent dans le processus d'innovation, sont recommandés.

## Profil innovation

**Comment définir le profil des innovateurs ? Qui peut se définir aujourd'hui « d'innovateur » ? Qu'est-ce qu'un innovateur, une entreprise innovante ? Comment distinguer un profil innovant ?**

Est-ce une attitude, un état d'esprit, une stratégie ? Ou la convergence de différents paramètres qui se complètent et permettent la réalisation de projets innovants ?

Les secteurs de la pharmacie, de la parfumerie, mais aussi de la chimie sont des domaines particulièrement dynamiques en matière d'innovation. Les innovations de produit se retrouvent dans le secteur des nouvelles technologies. Les domaines des biens domestiques et des appareils du son et de l'image sont des secteurs particulièrement innovants. L'industrie automobile est l'une des leaders en matière d'innovation...

Certains grands groupes ou entreprises ont marqué de leur empreinte l'histoire de l'innovation dans les grands types d'innovation : de produit, de procédé, organisationnelle et de marketing.

- **Tetra Pak** est l'illustration même de l'innovation produit.
- **Dell** a dès le départ choisi de s'orienter vers une innovation stratégique et organisationnelle.
- **ABB** a privilégié l'innovation des processus.
- **Adelante** a axé sa démarche d'innovation sur les services, notamment en préparamétrant SAP pour pouvoir l'installer et s'en servir dès la livraison, quatre mois d'analyse et de définition étant habituellement nécessaires.
- le **groupe Accor** a développé une innovation orientée marketing.

Les compétences spécialisées liées à l'innovation et à la gestion technologique résident au centre de la plupart des entreprises innovantes. Encore faut-il que les conditions propices à l'innovation coexistent.

Culture d'innovation, environnement psychologique, processus de travail, compétence en créativité, environnement physique, circulation des idées, structures incitatives, ...

L'évaluation de ces sept critères dans l'établissement d'un processus d'innovation donne un bon aperçu de la capacité à innover d'une société, ou de ceux qui la composent et permettent une première approche vers la question « Comment innover ? ».

## **Votre entreprise est-elle innovante?**

### **Et à titre personnel, quel est votre « profil innovation »?**

Afin de tester votre capital innovation, nous vous proposons de consacrer trois minutes au questionnaire en ligne sur le site [www.testezvotreinnovation.com](http://www.testezvotreinnovation.com).

L'outil Innovation Scorecard dresse un portrait très visuel de votre profil innovation :

- à l'échelle personnelle
- au niveau de votre équipe
- au sein de votre entreprise



Un bon outil pour faire le point sur votre profil innovation, à titre personnel et au sein de votre entreprise!

La carte Profil Innovation permet de prendre conscience des divers paramètres constituant la base d'une entreprise innovante. Grâce à ce test, identifiez les domaines que vous pouvez améliorer en terme d'innovation.

## **Tetra Pak : la culture de l'innovation**

### **Tetra Pak, l'innovation technologique, moteur du développement**

Du premier prototype de 1951 jusqu'au lancement tout récent de Tetra Recart, alternative d'avenir à la boîte de conserve, l'innovation est au cœur de l'aventure de Tetra Pak. Son fondateur, Ruben Rausing, affirmait que la puissance novatrice est ce qui permet à une entreprise de survivre.

Il a donné l'essence de sa philosophie sur l'importance de l'innovation dans une déclaration qu'il a faite dans sa résidence de Simontorp (Suède), en 1977. Il a dit : «À long terme, le seul moyen d'avoir une économie libre se développant librement est de bâtir une industrie et un commerce véritablement concurrentiels. Si vous étudiez l'économie des industries novatrices, vous constaterez que leur seule chance de survivre et de prendre de l'importance est de continuer à innover en permanence. Seul un milieu industriel et concurrentiel peut le leur permettre. La concurrence vous tient en alerte, même la nuit, et vous oblige à cultiver l'innovation.» Cette conviction demeure profondément ancrée dans la culture de l'entreprise.

### **Le département Recherche et Développement**

Aujourd'hui, près de 1000 ingénieurs, répartis dans 12 centres de recherche, concentrent leurs travaux exclusivement sur les procédés et les produits alimentaires de demain. Mais l'importance des moyens mis à la disposition de la R&D ne suffit pas. Encore faut-il parvenir à stimuler la créativité et la prise de risque sans compromettre la discipline indispensable à l'efficacité économique.

### **Le système de management de la recherche**

Pour concilier ces deux impératifs, Tetra Pak, fort de son expérience d'un demi-siècle, a mis en place une nouvelle méthode de management de la recherche, « **le Processus d'innovation** ». Il s'appuie à la fois sur une organisation géographique décentralisée, qui permet de mutualiser des compétences multiples, et sur des structures qui favorisent les réflexions interdisciplinaires et abolissent les cloisonnements internes. Quant aux arbitrages sur les projets à engager, à accélérer ou à abandonner, ils impliquent les plus hauts niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

### **Les domaines d'innovation choisis par Tetra Pak**

Dans ce cadre, Tetra Pak a choisi de mettre l'accent sur trois domaines d'innovation :

- L'amélioration du confort d'utilisation des emballages et de leurs fonctionnalités, pour répondre aux exigences des consommateurs, en développant par exemple des formes innovantes, des systèmes d'ouverture/fermeture plus pratiques et des matériaux encore plus performants.
- L'amélioration des performances des systèmes de traitement et de conditionnement alimentaire, pour répondre à la demande des industriels en quête d'une productivité toujours plus grande.
- La conception de produits adaptés aux marchés émergents : encore plus économiques, mais sans concession sur la sécurité alimentaire.

L'un des principaux facteurs ayant contribué au succès de l'entreprise est sa capacité à innover, puis à mettre ses innovations sur le marché, rapidement et à l'échelle mondiale, dans l'industrie de l'emballage et du conditionnement des aliments liquides.

Sources : Tetra Pak France ; Tetra Pak Canada

## IGROUP place l'innovation au cœur de votre réussite

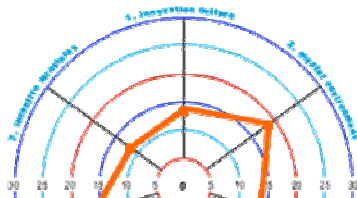
Le processus de transformation d'une idée en innovation tangible est quelquefois considéré comme aléatoire et échappant à toute maîtrise. Toutefois, nous pensons qu'une entreprise a la possibilité de stimuler l'innovation au sein même de sa structure, en respectant certaines règles et équilibre.

L'innovation, meilleur facteur de croissance rentable et durable de l'entreprise est devenue une nécessité concurrentielle. Elle conduit à une remise en cause permanente de l'organisation et des processus et donne lieu à des projets de transformation dans l'entreprise.

Adoptant des formes multiples, la gestion du savoir accroît la valeur de l'entreprise en renforçant le développement d'idées, de nouveaux produits, de procédés innovants.

L'innovation est une affaire de culture, de volonté, mais aussi de conseil.

Conseil en innovation et véritable partenaire de votre entreprise, IGROUP propose une approche globale de vos projets. Nous faisons intervenir des consultants spécialisés, depuis l'étude amont jusqu'à la réalisation finale, couvrant avec le même professionnalisme, les aspects conseil, choix technologiques, suivi de projet et ressources humaines.



[www.club-innovation.info](http://www.club-innovation.info)

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

[www.igroup-consulting.com](http://www.igroup-consulting.com)