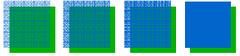


Innovation & Profitabilité

Professionaliser la coopération pour créer de la valeur

Conférence - Petit déjeuner

Mardi 19 avril 2005

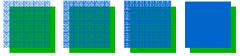


Pour une innovation profitable

<i>Entreprises</i>	<i>Secteur</i>
Air France	Transport
Air Liquide	Chimie
Apple	Multimedia
Arcelor	Métallurgie
Arianespace	Aéronautique
Ascometal	Industrie
BNP BDDF BDM	Banque
Bouygues Telecom	Telecom
Cegetel	Télécom
Danone	Agroalimentaire
EDF	Energie
Essilor International	Industrie
Faurecia	Equipement Automobile
France Telecom	Télécom
Hutchinson	Industrie
Infogrames	Multimedia

Entreprises interrogées

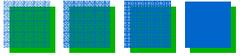
<i>Entreprises</i>	<i>Secteur</i>
Janssen Cilag	Pharmacie
Lesieur	Agro-alimentaire
L'Oreal	Cosmétiques
Merck Division Chimie	Chimie
Nestlé	Agro-alimentaire
Procter et Gamble France	Hygiène
PSA	Automobile
Renault	Automobile
Rhodia	Chimie
Royal Cannin	Pet Food
Saint-Gobain	Industrie
Schneider Electric	Industrie
Seb Groupe	Electroménager
Sodiaal International	Agro-alimentaire
Veolia Environnement	Environnement
Whirlpool france S.A.S.	Electroménager



Ordre du jour

Pour une innovation profitable

- L'organisation des entreprises par rapport à l'innovation
- Les grands points de dysfonctionnement
- Le résultat de la partie quantitative de l'enquête
- Les recommandations et pistes d'amélioration



Pour une innovation profitable

Quatre modèles d'organisation ressortent de l'enquête que nous avons menée



Le modèle technologique

La R&D et/ou l'innovation travaillent dans un objectif de saut technologique

Le modèle marketing

Le marketing travaille à partir d'un besoin client (fonctionnalité, application)



Le modèle intégré

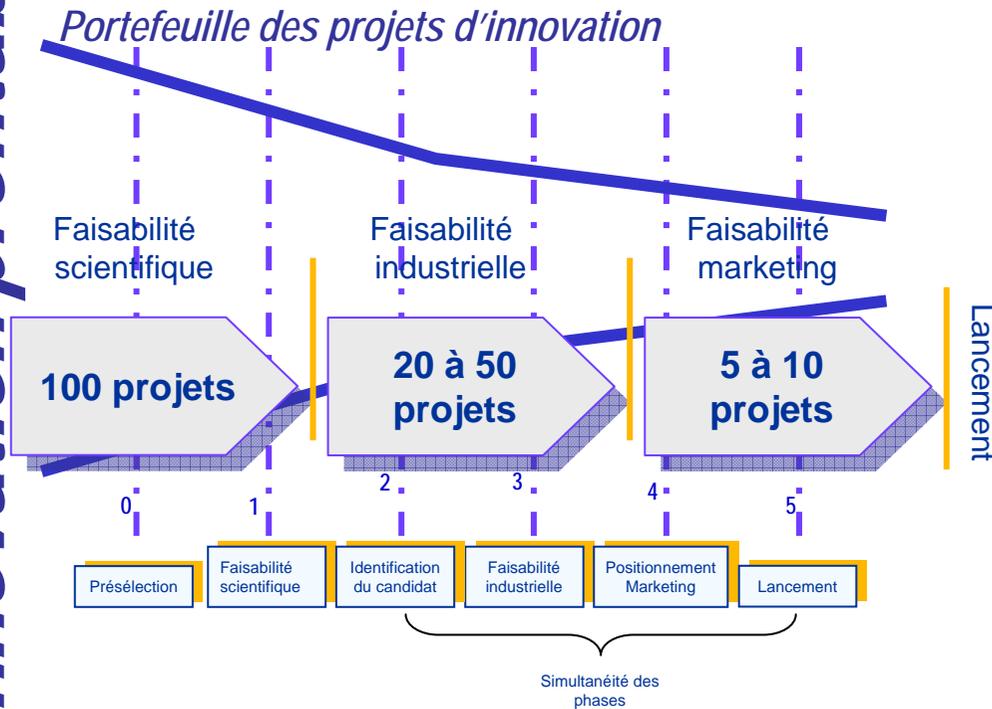
L'innovation est pilotée par des équipes pluridisciplinaires

Le modèle foisonnant

L'innovation impulsée par tout le monde, et de manière peu organisée



MODELE TECHNOLOGIQUE



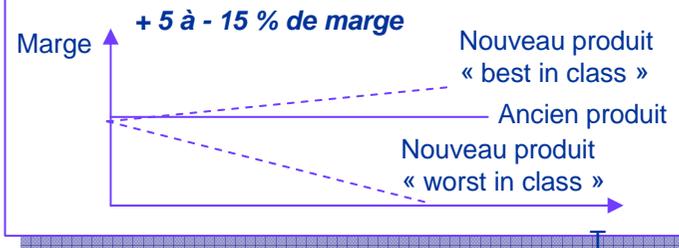
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Innovation de rupture 	<ul style="list-style-type: none"> Usages et bénéfices marketing flous Le pricing vient souvent trop tard : soit il n'est pas adapté, soit on fonctionne en « cost plus »

Favorise le cloisonnement et génère un taux d'échec important

Principales caractéristiques du processus d'innovation

- La R&D est à l'origine du projet d'innovation et pilote le suivi
- Le marketing n'est pas (ou peu) associé jusqu'à la décision de lancement
- L'industriel n'intervient également qu'au moment de la décision de lancement.
- La BU / le client interne a un pouvoir de veto mais seulement au moment du lancement
- Le budget de l'innovation est toujours décidé par la R&D avant le lancement. Le budget du développement peut être décidé par la R&D ou le client interne (BU)

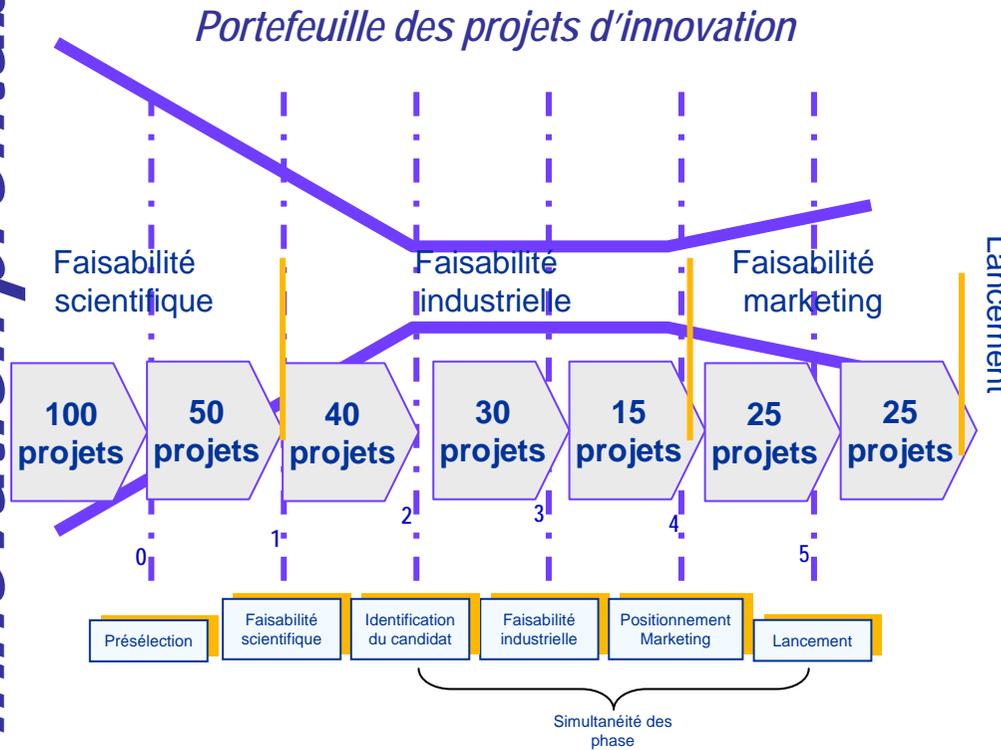
Aspects économiques



Ne relève pas de la typologie

- La possibilité d'arrêter des programmes en cours
- Les partenariats

MODELE MARKETING



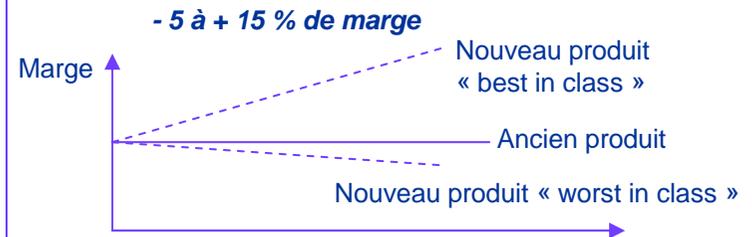
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'exploiter les synergies entre gammes • Connaissance des besoins clients et des bénéfices attendus • Approche opportuniste 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation incrémentale • Approche séquentielle • Industriel pas assez intégré • Variation du cahier des charges marketing

Priorité à l'incrémental sans une démarche intégrée

Principales caractéristiques du processus d'innovation

- Le Business est à l'origine de l'innovation
- Nette séparation entre la recherche amont (15% du budget) et la recherche d'applications
- Le pouvoir de veto, l'arbitrage des budgets de recherche, la réallocation des ressources, le pouvoir de veto peuvent relever de plusieurs compétences ad hoc (R&D, marketing, business),
- L'industriel est insuffisamment en amont de l'innovation

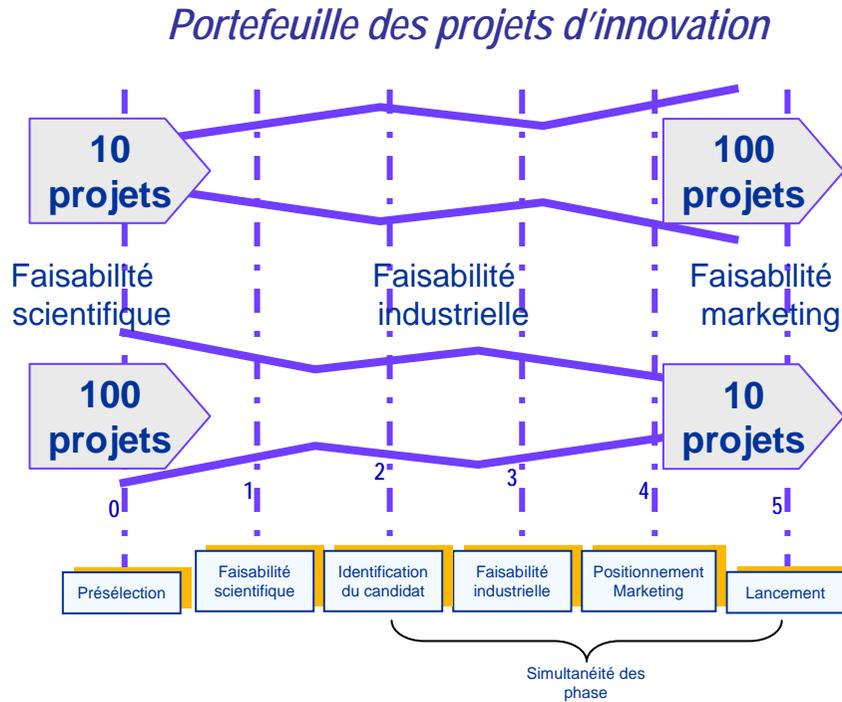
Aspects économiques



Ne relève pas de la typologie

- La capacité à vendre la valeur d'usage
- L'implication de la DG

MODELE FOISONNANT



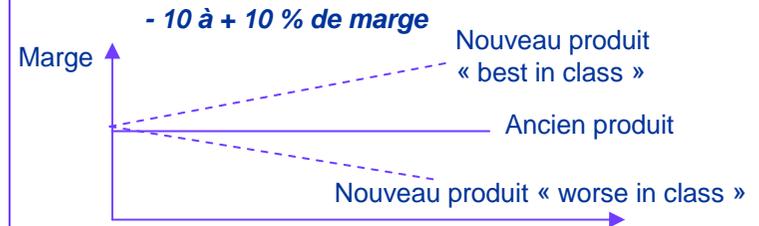
Lancement

L'opportunisme échevelé et la volonté du Prince

Principales caractéristiques du processus d'innovation

- Innovation foisonnante et peu régulée
- Innovation : « problem solving »
- Absence de gestion de l'innovation
- La DG arbitre les initiatives entre la R&D et le marketing
- Pas de critère objectif de Go / No go

Aspects économiques

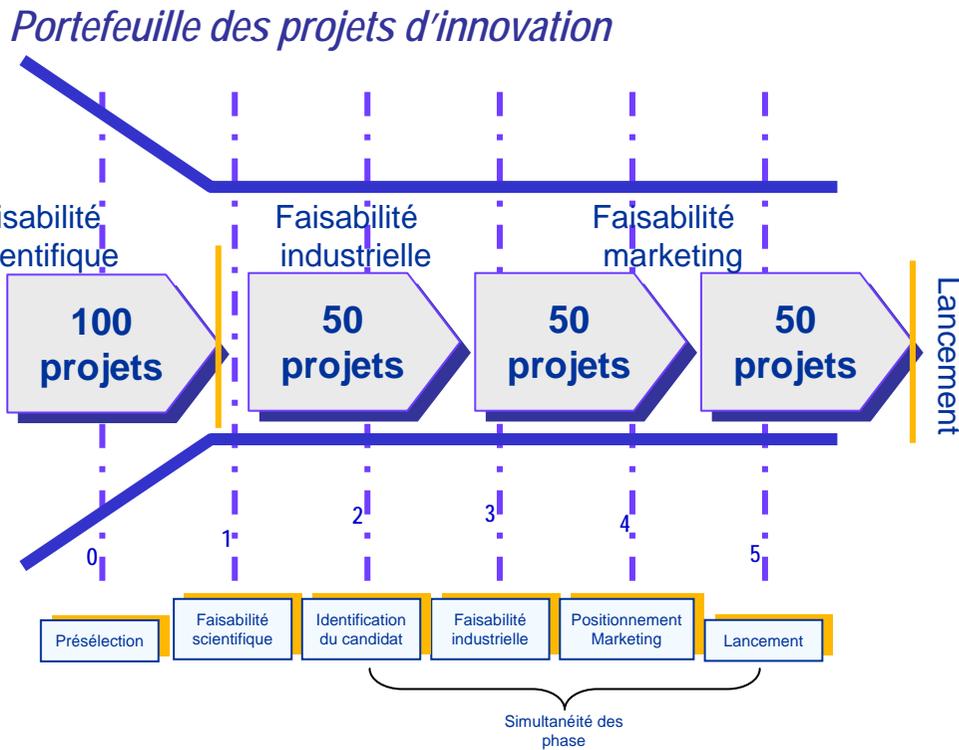


Ne relève pas de la typologie

- Le pricing

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Chasse à l'opportunité • Engagement de la DG 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de professionnaliser la coopération • Impossibilité de mesurer les bénéfices de l'innovation de manière isolée • Risque de canibalisation • Gaspillage de ressources

MODELE INTÉGRÉ



L'entreprise au cœur du projet

Principales caractéristiques du processus d'innovation

- L'entreprise est entièrement au cœur du projet
- La DG est le sponsor incontesté
- Le marketing et la recherche sont conjointement à l'origine du projet d'innovation, avec l'implication de l'industriel
- Les « economics » sont négociés et arbitrés dès le départ et tout le long du projet avec l'ensemble des acteurs
- L'arbitrage est réalisé par le COMEX

Aspects économiques

+ 5 à + 20 % de marge

Marge

Nouveau produit « best in class »

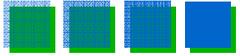
Nouveau produit « worst in class »

Ancien produit

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Bon équilibre entre innovation de rupture et incrémental • Pilotage projet avec des compétences pluridisciplinaires -> capacité d'anticipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité moins forte

Ne relève pas de la typologie

- Pilotage conjoint du cahier des charges marketing et technologique

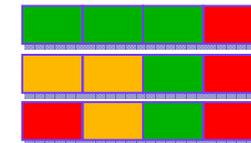


- L'organisation des entreprises par rapport à l'innovation
- Les grands points de dysfonctionnement
- Le résultat de la partie quantitative de l'enquête
- Les recommandations et pistes d'amélioration

Des dysfonctionnements récurrents sur les bonnes pratiques même pour les « Best in Class »

- **Substituer un fonctionnement biologique à une organisation cloisonnée**
 - Définir le **périmètre d'innovation**
 - Clarifier les **rôles et responsabilités**
 - Favoriser la **transversalité** entre métiers et technologie
- **Professionnaliser la coopération**
 - Installer une **équipe pluridisciplinaire** de la phase zéro au lancement
 - Bâtir un **management de projet** commun
 - Suivre avec des outils intégrant les 4 compétences
 - Motiver les équipes avec une **rémunération commune**
- **Mettre la profitabilité au cœur du processus d'innovation**
 - Stabiliser le **cahier des charges marketing**
 - Introduire le **suivi économique** à chaque phase
 - Gérer le **pricing** dès la phase zéro
 - Développer la **capacité à vendre** la valeur d'usage
- **Externaliser une partie de la R&D**
 - Elaborer une **stratégie de partenariat**
 - Manager les partenariats
 - Contractualiser dès le départ le **partage de la valeur**
 - Impliquer la **Direction Générale**

Modèle			
Technologique	Marketing	Intégré	Foisonnant



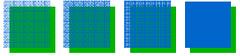
Pas de dysfonctionnement



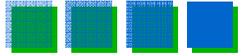
Dépend de la spécificité de l'organisation et non du modèle



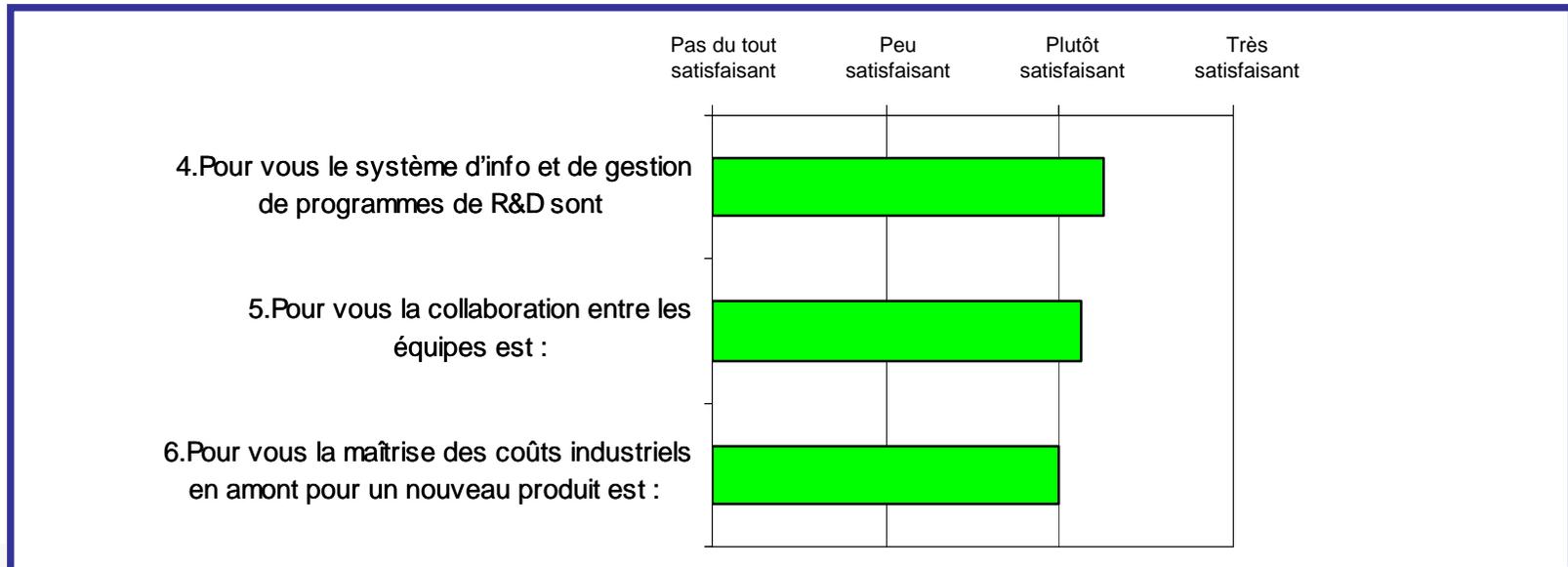
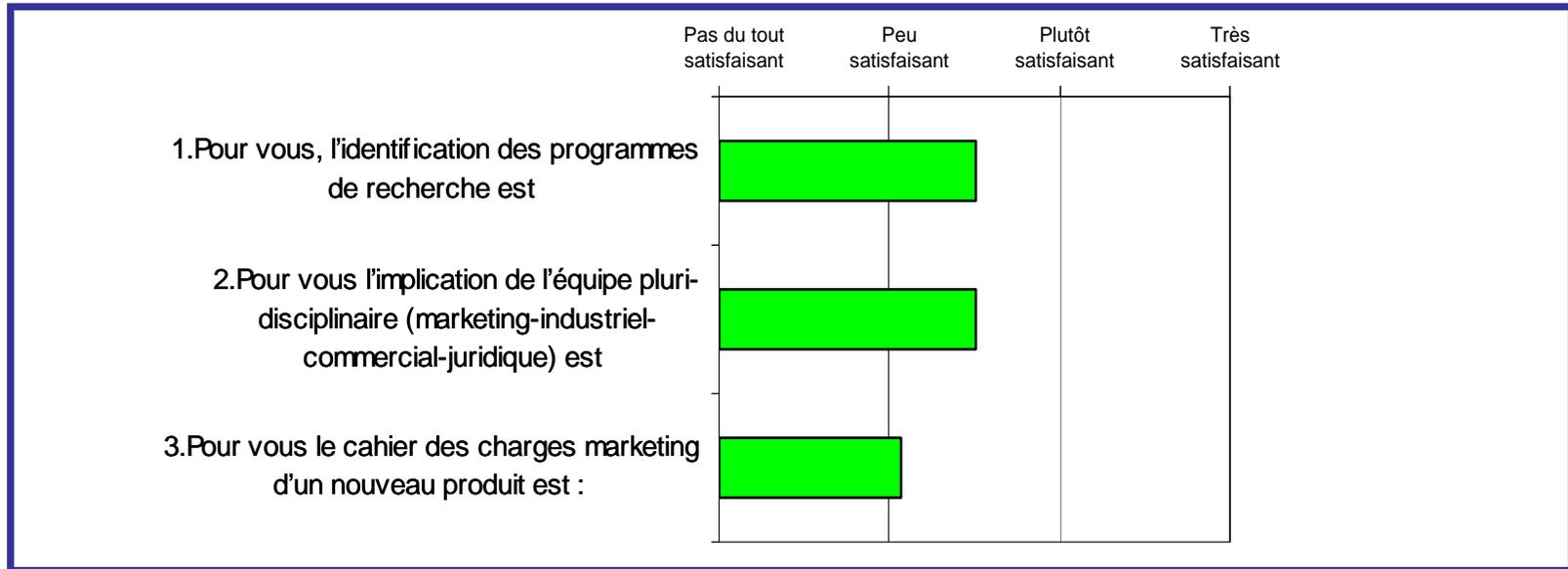
Dysfonctionnement

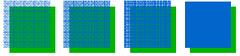


- L'organisation des entreprises par rapport à l'innovation
- Les grands points de dysfonctionnement
- Le résultat de la partie quantitative de l'enquête
- Les recommandations et pistes d'amélioration

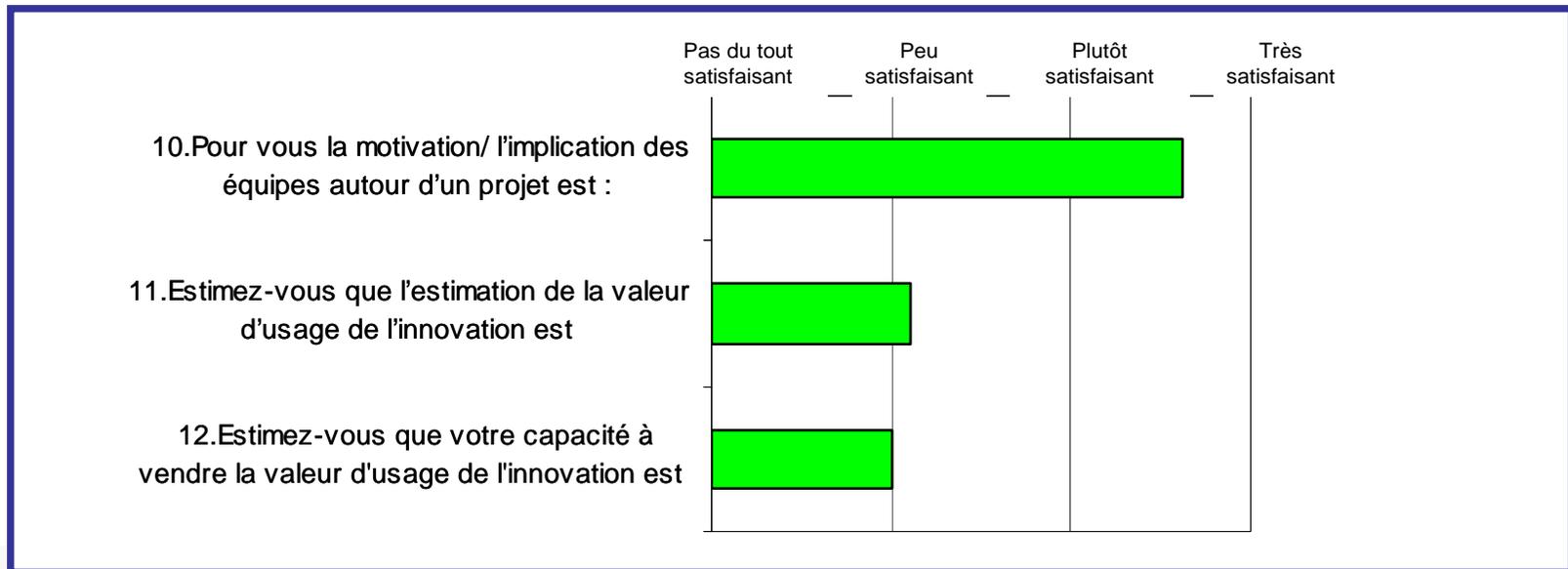
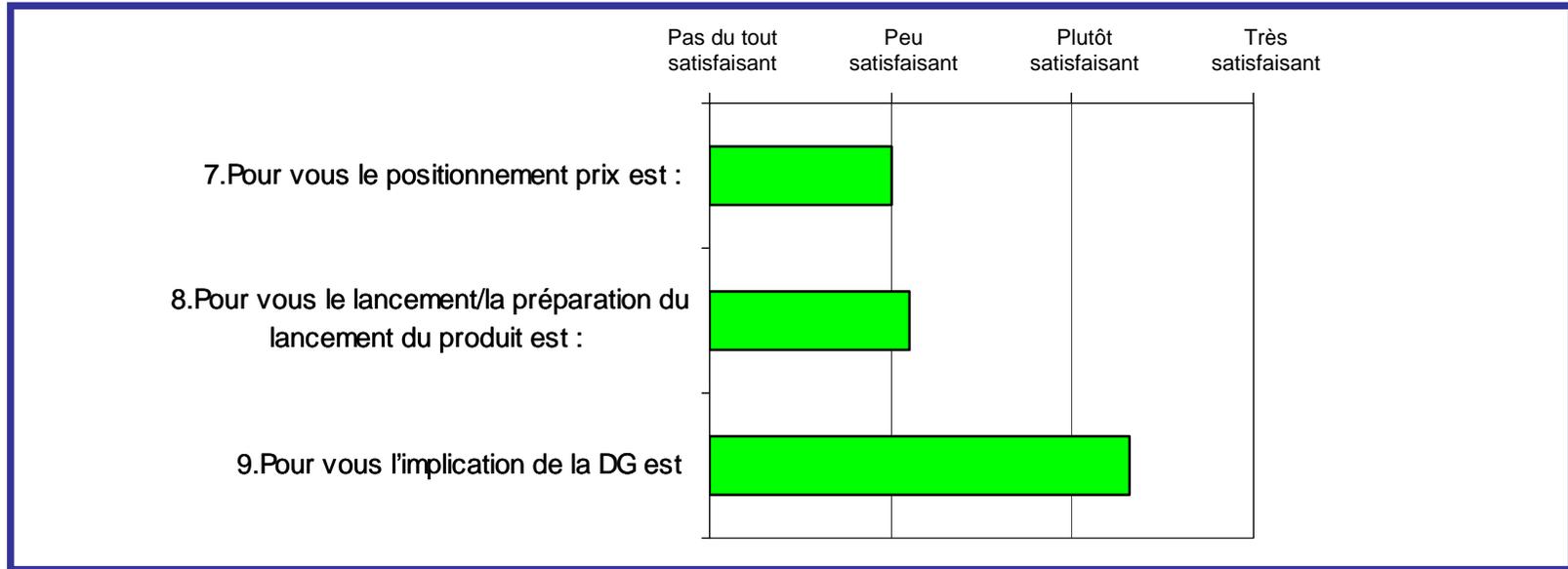


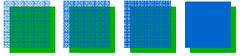
Beaucoup de bonnes volontés mais un manque de professionnalisation de la coopération



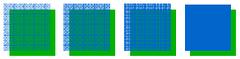


Beaucoup de bonnes volontés mais un manque de professionnalisation de la coopération



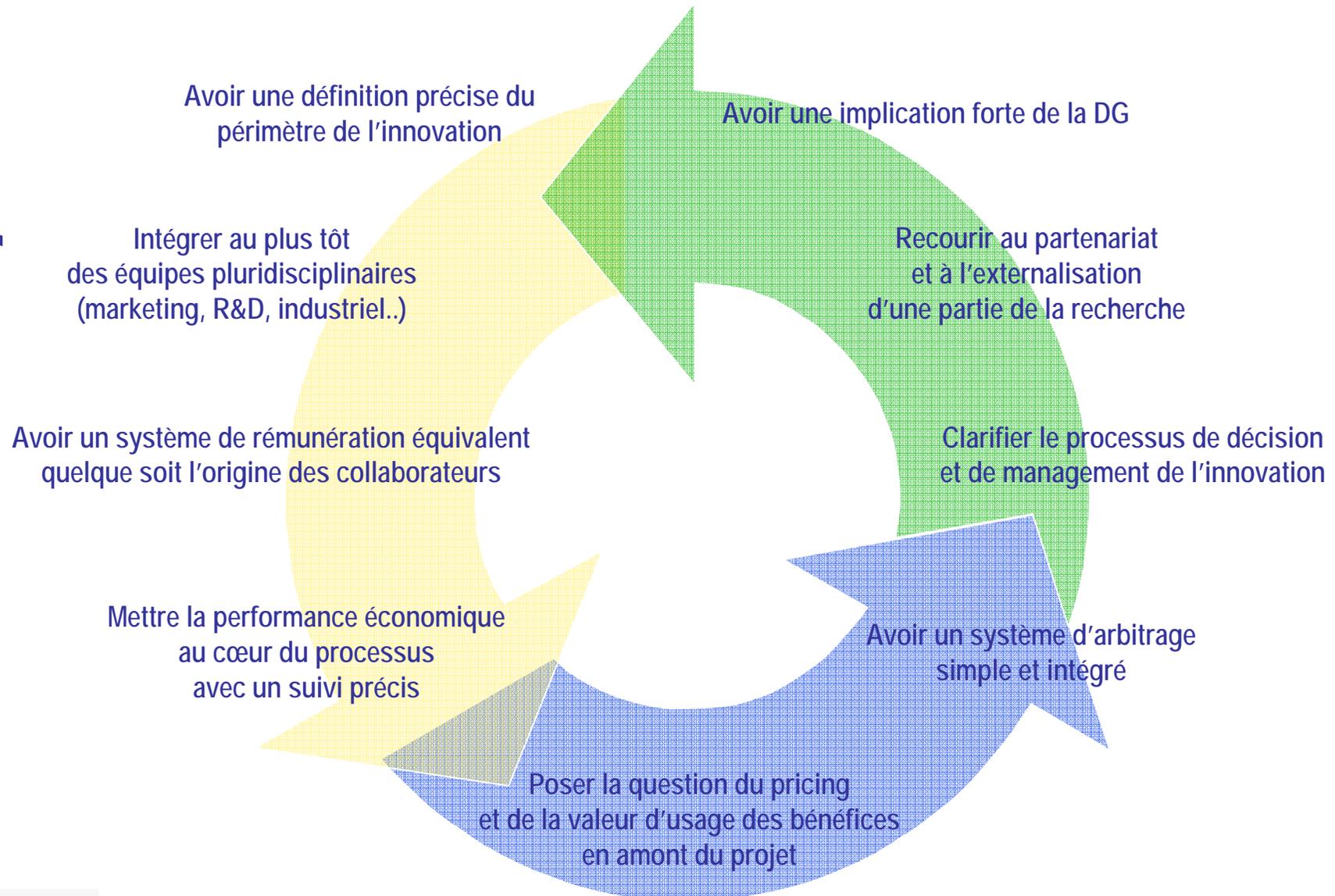


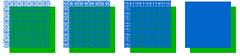
- L'organisation des entreprises par rapport à l'innovation
- Les grands points de dysfonctionnement
- Le résultat de la partie quantitative de l'enquête
- Les recommandations et pistes d'amélioration



Pour une innovation profitable

Les raisons de la réussite de l'innovation au delà des différents modèles





Les points de vigilance

- Gérer conjointement le cahier des charges marketing, technique et industriel à chaque phase du projet
- Accorder autant d'importance à l'innovation incrémentale qu'à l'innovation de rupture
- Ne pas laisser un acteur (marketing, R&D...) faire « cavalier seul »
- Faire arrêter un programme en cours lorsqu'on s'aperçoit qu'il n'est pas rentable, et ne pas faire « d'acharnement thérapeutique »
- Professionnaliser la gestion des partenariats
 - Améliorer la gestion de programme
 - Parvenir à concilier les différents objectifs
 - Abandonner le « Jacobinisme »

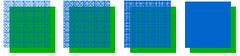


Le modèle optimal tend à se rapprocher du modèle intégré mais doit prendre en compte la culture existante

- Nécessité de travailler « avec » et non « contre » sa culture d'entreprise
 - Le modèle intégré doit être la cible vers laquelle l'entreprise progresse par étape et non un modèle imposé au départ

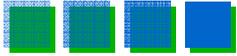
- Nécessité d'utiliser une méthode qui :
 - Décloisonne les structures,
 - Rend les objectifs entre structures compatibles,
 - Apprenne aux collaborateurs qui n'ont pas l'habitude à travailler ensemble,
 - Stimule l'approche pluridisciplinaire,
 - Se fixe des objectifs atteignables, jalonnés dans le temps.

L'objectif est de professionnaliser la coopération



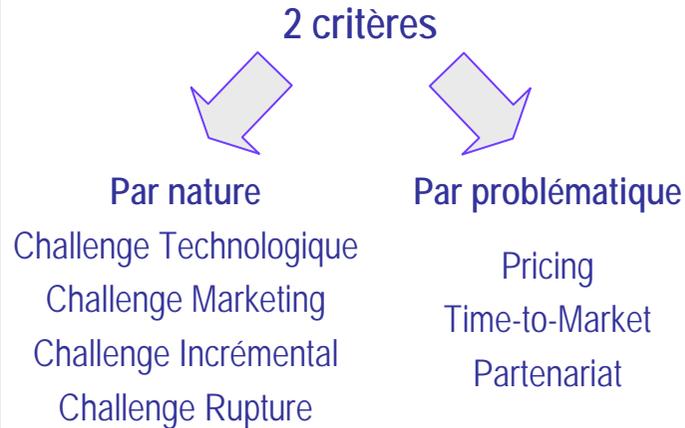
L'approche CAA

- Ne pas travailler sur l'ensemble de l'organisation mais sur quelques projets ciblés
- Installer un modèle fondé sur la professionnalisation de la coopération sur chacun des projets inspirés du modèle intégré
- Alimenter en succès (accélération du time-to-market, résolutions des situations de blocage, définition d'un prix reflétant la valeur d'usage, accélération d'un partenariat,...) les projets retenus pour crédibiliser la démarche
- Tirer les enseignements en terme de mode de fonctionnement, de responsabilité et de décision qui peuvent être étendus à l'ensemble de l'organisation
- Déployer le nouveau modèle suivant la même démarche opérationnelle à chaque projet d'innovation en fournissant des supports d'animation et de gestion



Mode opératoire

1. Sélection des projets



2. Animation des projets

- Sans changer l'organisation mise en place avec la structure projet d'une équipe pluridisciplinaire afin d'identifier les dysfonctionnements et redéfinir les modes de fonctionnement pour lever au plus vite les points de blocage du projet et atteindre les objectifs
- Le délai doit être court (2-3 mois) et l'enjeu doit être opérationnel

3. Arbitrages par la DG

- Présentation à la DG des principaux enseignements tirés des groupes projets
- Recommandation d'un nouveau mode de fonctionnement et d'outils de professionnalisation de la coopération

4. Déploiement sur l'ensemble de l'entreprise

