



# ÉDITO VALORIAL & KPMG

L'agroalimentaire vit aujourd'hui une profonde mutation de ses modes de pilotage de l'innovation, à l'instar de ce qu'il a connu dans les années 80 en matière de management de la qualité. Mais la comparaison s'arrête là! Cette révolution est beaucoup plus rapide, accélérée en cela par la transformation numérique qui percole dans toutes les fonctions vitales de l'entreprise. Elle est aussi plus complexe; **la performance du management de l'innovation relevant d'un subtil dosage, avec un équilibre permanent à trouver entre rigueur-normalité et créativité-sérendipité.** Bien présente dans toutes les entreprises, elle peut être en cours, bien avancée, ou juste lancée, mais elle est profonde, irréversible et indispensable.

Mieux manager ses projets d'innovation est donc un enjeu fort pour les entreprises agroalimentaires du Grand-Ouest. C'est ce que révèle notre 2<sup>e</sup> Baromètre de l'innovation agroalimentaire Valorial-KPMG.

La première édition, en 2014, avait permis de comprendre la place de l'innovation dans la stratégie des IAA et d'identifier les principaux enjeux et verrous auxquels les entreprises faisaient face. Ainsi, les pistes de réflexion issues de ce premier baromètre étaient organisées autour de 3 piliers: « Innover plus », « Innover mieux » et « Innover avec ». **Nous avons choisi, pour cette 2<sup>e</sup> édition, de nous focaliser sur le pilier « Innover mieux ».**

Pour ce 2<sup>e</sup> baromètre 2017, **60 entretiens ont été menés entre avril et juillet 2017 dans les IAA du Grand-Ouest** (Bretagne, Pays de la Loire, Normandie), sans lien avec l'échantillon de la 1<sup>e</sup> édition. Les personnes interviewées sont des directeurs

généralistes (39 %), des directeurs et responsables R&D (42 %), des directeurs et responsables innovation (12 %), et autres profils (7 %).

L'étude avait 4 objectifs majeurs :

- préciser la place accordée à l'innovation dans la stratégie et l'organisation des entreprises,
- caractériser et mesurer les outils et méthodes mis en œuvre tout au long du processus d'innovation,
- fournir des éléments de benchmark aux entreprises participantes,
- identifier les bonnes pratiques pour améliorer la performance de leur processus d'innovation.

Les échanges, basés sur un guide d'entretien commun à tous, permettaient aux interlocuteurs de s'autoévaluer sur différents items complétés de nombreux commentaires qualitatifs.

Les entreprises rencontrées, représentatives des IAA au niveau national, sont de toute taille, tout secteur, tout type d'actionnariat. À noter qu'aucun effet lié au secteur d'activité n'a été détecté à l'issue de l'analyse des 60 entretiens.

Nous tenons à remercier chaleureusement les interlocuteurs qui nous ont accueillis dans leurs entreprises, nous faisant partager leur passion pour l'innovation. Nous espérons que cette restitution reflètera la qualité de nos échanges, et contribuera à alimenter vos réflexions pour optimiser votre management de l'innovation.

Compétitivement vôtre,

**Jean-Luc Perrot, Directeur de Valorial**  
**Vincent Broye, Associé KPMG**



# AU MENU !

p.4

310 g de cadre méthodologique

p.7

50 cl de stratégie  
& d'organisation pour innover

p.15

120 g de pratiques  
& outils pour mieux innover

p.39

1 pincée d'indicateurs  
de performance de l'innovation

p.42

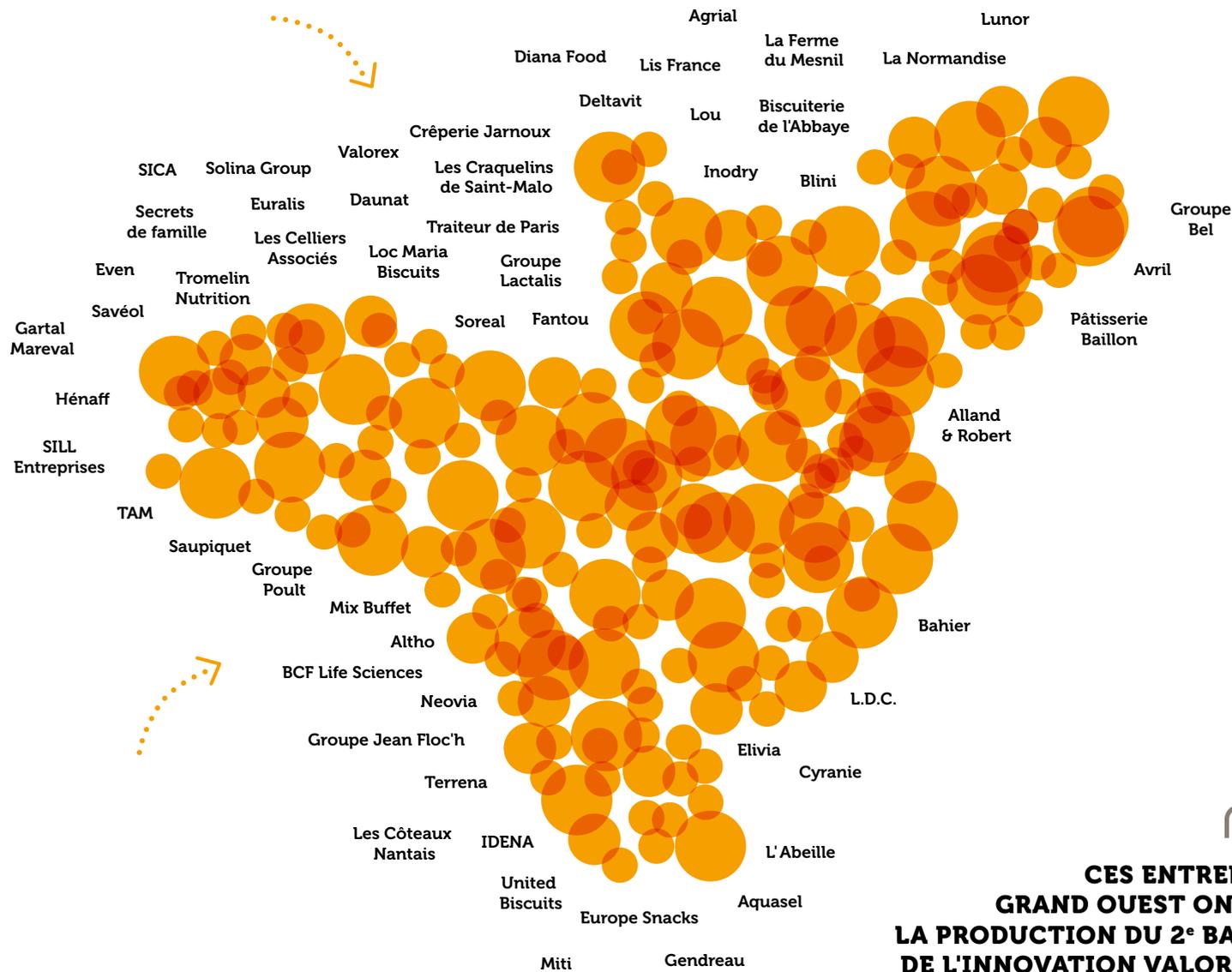
1 zeste de numérique dans  
le processus d'innovation

p.44

Bien mélanger, cuire à 180° C  
& régalez-vous d'une synthèse  
saupoudrée de recommandations



# Le cadre *méthodologique*



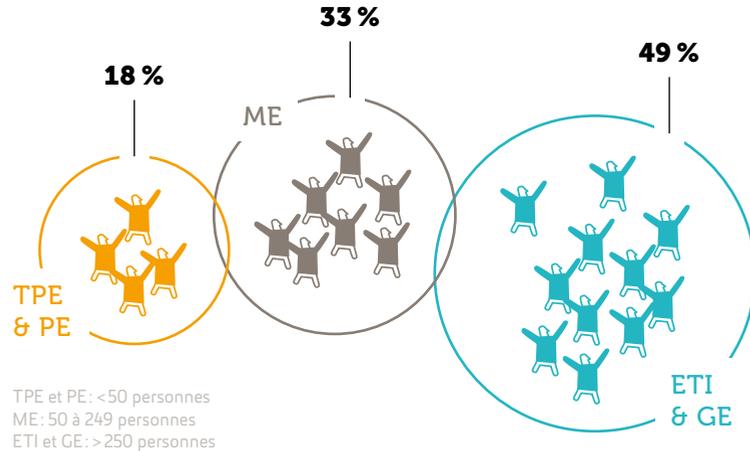
Merci !



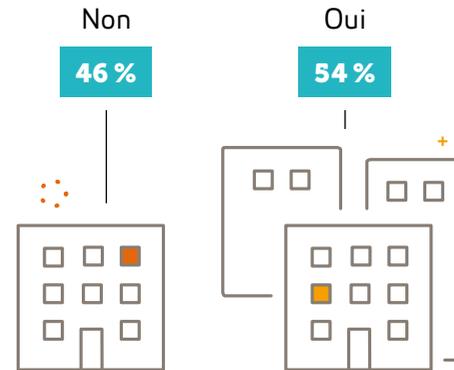
**CES ENTREPRISES DU  
GRAND OUEST ONT NOURRI  
LA PRODUCTION DU 2<sup>e</sup> BAROMÈTRE  
DE L'INNOVATION VALORIAL-KPMG**

# PROFIL DES ENTREPRISES RENCONTRÉES

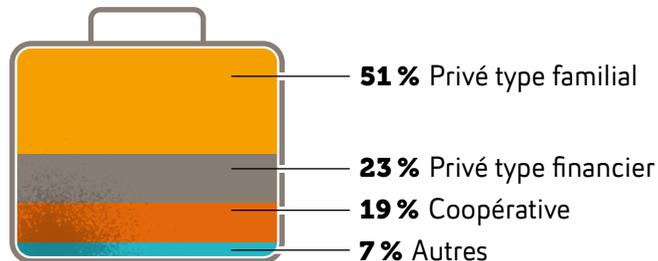
## EFFECTIFS



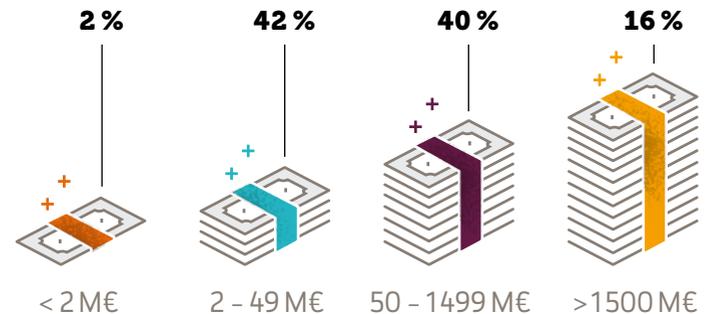
## APPARTENANCE À UN GROUPE



## STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT



## CHIFFRE D'AFFAIRES





**La place de l'innovation**  
*dans la stratégie & l'organisation*  
*de l'entreprise*

# 3 PRINCIPALES STRATÉGIES D'INNOVATION



## MARKET READER

Les innovations dans les IAA sont en très grande majorité des **innovations tirées par le marché (elles estiment être à 74 % Market reader)**, ce qui constitue un **marqueur fort du secteur**. Cette position de « **Market reader** » repose sur **une écoute des demandes et des besoins exprimés par les clients**, de sorte à orienter la R&D selon ces demandes.



- Peu risquée
- De nombreux outils et méthodes au service de cette stratégie existent (études de marché, remontées clients, panels...)



- Génère moins de profit car limitée à l'innovation incrémentale et à la personnalisation des produits
- Bloque très souvent l'innovation de rupture



## NEED SEEKER

L'approche « **Need seeker** », qui consiste à **anticiper les besoins et usages futurs** de sorte à être le premier à sortir un produit qui réponde à ces besoins encore non exprimés, est une stratégie encore **trop peu répandue au sein des IAA interviewées**. Ainsi en moyenne, les entreprises interrogées estiment n'être qu'à 8 % dans une approche Need seeker.



- Propice à la génération d'innovations de rupture centrées sur les usages et sur les qualités fonctionnelles des produits
- Génère beaucoup de profits en cas de succès du fait de la position de leader sur le marché



- Repose souvent sur un/ des visionnaire(s) dans l'entreprise
- Des outils et méthodes encore peu nombreux et faiblement diffusés pour servir cette stratégie (plateforme de crowdsourcing, personas, lead user...)



## TECHNOLOGY DRIVER

Les entreprises interrogées estiment être à 18 % dans une **stratégie de « Technology driver »** qui consiste à développer des produits/services avec une grande **valeur ajoutée technologique**. Leur processus d'innovation mise alors sur une R&D intense. Par exemple, les acteurs positionnés sur le marché des ingrédients se disent être majoritairement Technology driver. Ils s'appuient sur les technologies pour fonctionnaliser leurs produits.



- Propice à l'innovation radicale
- Grande valeur ajoutée perçue par le client si l'entreprise démontre scientifiquement l'efficacité de son innovation



- Stratégie la plus coûteuse: les investissements en R&D sont importants



Si l'on observe des **success stories pour les 3 stratégies, les observatoires de l'innovation dans le monde laissent néanmoins à penser que la stratégie de Need seeker est aujourd'hui la plus performante en matière d'innovation.**

**Cette stratégie s'avère également plus avantageuse en termes de retour sur investissement.**

# Quelle proportion de vos innovations provient d'une stratégie Market reader, Technology driver, et Need seeker?



Changement radical



"La différenciation de l'entreprise a été créée par la techno et après on a poussé le produit."

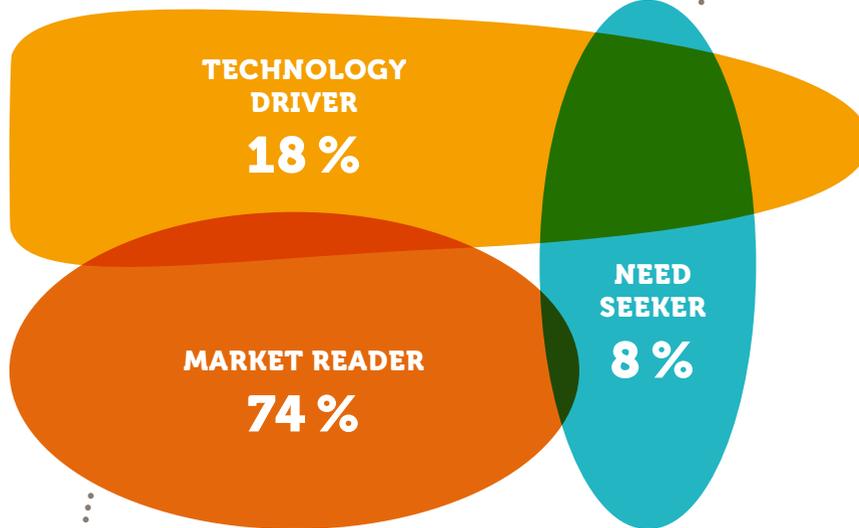


"On essaie de casser les codes du marché à partir des besoins et usages non satisfaits."

"Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent tant qu'ils ne l'ont pas sous les yeux. Voilà pourquoi je ne m'appuie jamais sur les études de marché. Notre tâche est de lire ce qui n'est pas encore écrit sur la page."

Steve Jobs

IMPACT ENTREPRISE



L'enjeu des IAA est de trouver le bon dosage entre projets d'innovation incrémentale qui alimentent leur activité actuelle, et projets d'innovation de rupture qui préparent l'avenir de l'entreprise.



Changement incrémental



"Aller vers des choses qui marchent."



Changement radical



# QUELLE STRUCTURATION OPÉRATIONNELLE ?

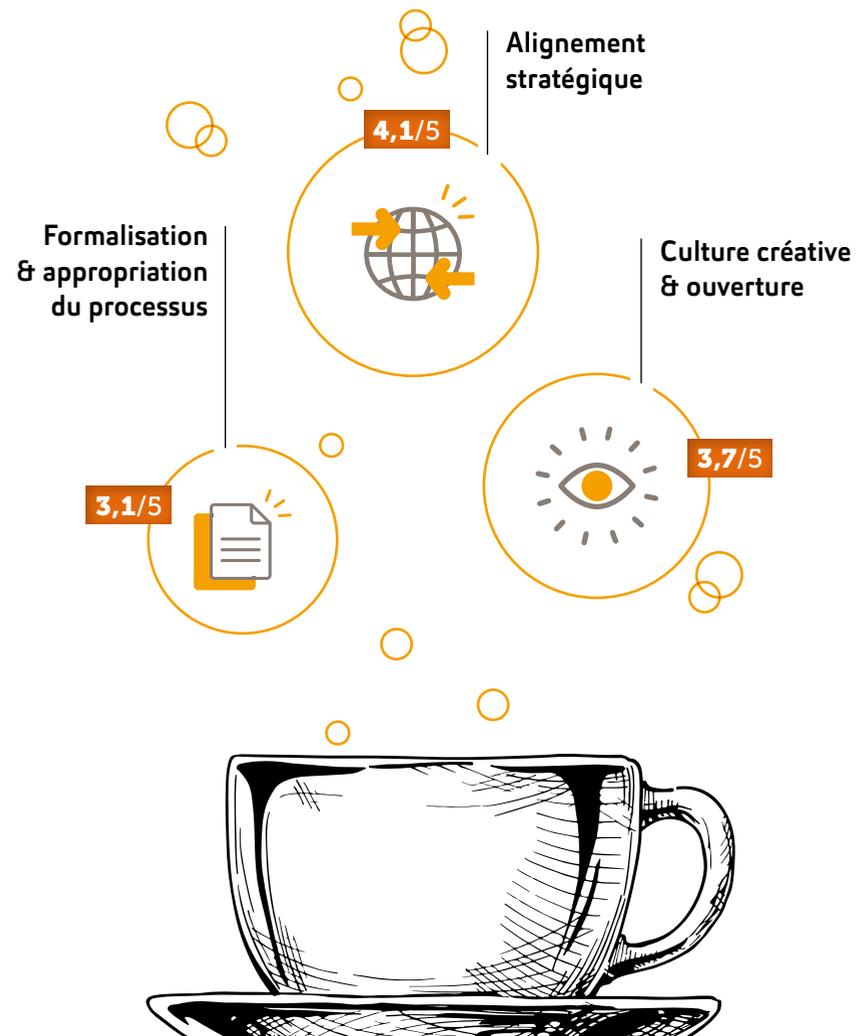
On entend par structuration opérationnelle une combinaison de **trois composantes majeures et complémentaires** qui, si elles sont bien dosées et maîtrisées en entreprise, permettent un déploiement opérationnel efficient.

En premier lieu, il paraît évident qu'une entreprise ne peut pas couvrir tous les champs de l'innovation au risque de se disperser. Ainsi, un **alignement stratégique des axes d'innovation** s'impose, ce qui limite l'apparition de goulets d'étranglement d'un point de vue opérationnel.

Par ailleurs, la **formalisation des processus d'innovation et de gestion de projets**, permettant aux salariés de s'appuyer sur des outils et méthodes pour déployer efficacement l'innovation, sont aussi essentiels.

Enfin, comment imaginer une structuration opérationnelle sans **cultiver une ouverture d'esprit et des démarches de créativité** au sein de l'entreprise ?

Ce sont sur la maîtrise de ces trois composantes que les entreprises rencontrées se sont auto-évaluées (cf note moyenne sur 5 sur le schéma ci-contre).

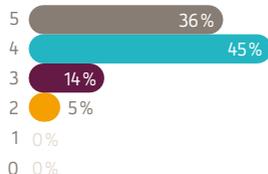




## Vos axes d'innovation sont-ils le reflet de la stratégie d'entreprise ?

Moyenne

**4,1/5**



🟡 Pour les entreprises qui ont mené, ces dernières années, des réflexions visant à clarifier leur projet stratégique, il reste encore difficile pour plus de la moitié d'entre elles d'énoncer clairement leurs axes d'innovation de manière concrète. **Un travail de formalisation et d'alignement des axes d'innovation avec la stratégie globale d'entreprise reste donc d'actualité.**



*" On a plus d'idées que de capacité de production. Il faut qu'on se recentre sur notre business principal. "*

De manière générale, les entreprises s'auto-évaluent très favorablement (moyenne de 4,1/5) et il n'y a pas d'effet « taille d'entreprise » sur la nature des réponses.

L'innovation devient de plus en plus **un pilier de la stratégie globale des entreprises**. Il y a une vraie prise de conscience, au sein des IAA, que l'innovation confère des **avantages compétitifs**.

On observe cependant quelques points d'amélioration majeurs :

🟡 Pour la majorité des TPE et PME, la stratégie et les axes d'innovation paraissent évidents pour la Direction Générale mais ils ne sont malheureusement **pas suffisamment diffusés et partagés avec les salariés**, ce qui crée souvent des tensions dans le déploiement opérationnel.



*" On passe parfois un temps considérable en R&D sur des projets qui n'en valent pas la peine ! "*

🟡 Quelques entreprises interrogées **n'ont pas de stratégie d'innovation** :

- soit parce qu'elles se laissent délibérément porter par leur marché,
- soit parce qu'elles n'ont pas pris conscience de l'intérêt d'une démarche stratégique et fonctionnent avant tout selon le feeling du/des dirigeants.



*" L'intuition, c'est le privilège des directeurs généraux. "*



**Dissonance entre la place grandissante qu'occupe l'innovation dans la stratégie des entreprises et leur capacité d'en énoncer clairement sa déclinaison en axes d'innovation.**



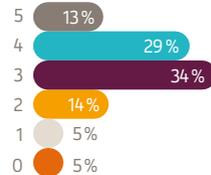
*" La seule raison d'être, c'est d'être différent ; pour être différent, il faut innover. "*



## Les processus d'innovation et de gestion de projets innovants sont-ils formalisés et appropriés par les salariés de l'entreprise ?

Moyenne

**3,1/5**



**Les entreprises qui se sont bien notées (soit 42 % avec une note de 4/5 ou 5/5) sont :**

- soit celles qui ont clarifié leur stratégie d'innovation et qui ont su/eu le temps de la décliner de manière opérationnelle en mettant en place **l'organisation et les outils et méthodes adaptés**,
- soit celles dont les axes d'innovation ne sont pas forcément clairs mais qui ont organisé **tout ou partie du processus pour gérer un portefeuille abondant de projets**.



*"Les outils viennent après l'acculturation."*

On note une plus grande disparité dans les notations des entreprises mettant en avant différents degrés de maturité dans la mise en place d'un processus d'innovation :

**Les entreprises aux notes moyennes** (soit 48 % avec une note de 2/5 ou 3/5) sont très souvent celles qui viennent de réaliser une réflexion stratégique et qui **doivent encore franchir cette étape de mise en place d'un processus organisationnel adapté**.



*"L'entreprise met en place un plan d'actions pour processer l'innovation."*

**Les entreprises pour lesquelles l'auto-évaluation est basse** (soit 10 % avec une note de 0/5 ou 1/5) sont très souvent des entreprises de taille modeste (TPE et PE), dont le **besoin de structuration ne se fait pas ressentir**.

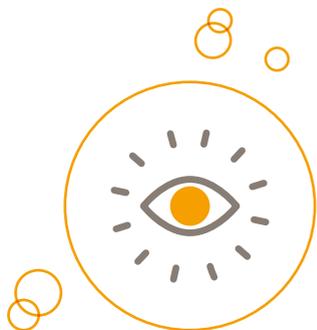


*"On est beaucoup dans l'humain, mais avec un minimum de formalisation."*



Les **2 leviers majeurs** qui incitent les entreprises à formaliser et déployer un processus d'innovation sont :

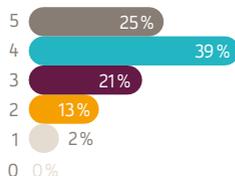
- la volonté de **rendre l'innovation plus performante**,
- et/ou **l'accroissement de la taille et des effectifs de l'entreprise**.



## L'ouverture d'esprit et la créativité font-elles partie de la culture d'entreprise ?

Moyenne

**3,7/5**



La direction impulse l'ouverture, promeut l'innovation collaborative, encourage la créativité et fait en sorte que ces dimensions fassent **partie des valeurs de l'entreprise**.



*"L'innovation est l'affaire de tous."*

En moyenne, l'ouverture d'esprit et la créativité sont considérées comme plutôt bien ancrées dans la culture des entreprises (note moyenne de 3,7/5).

Sa traduction opérationnelle dans les entreprises reste néanmoins variable. On observe ainsi 3 cas de figure :

Quelques **actions ponctuelles d'ouverture** sont mises en œuvre (1/4 des entreprises rencontrées) : adhésions à des clusters et pôles de compétitivité, 1<sup>res</sup> séances de créativité...

L'enjeu majeur réside désormais dans le fait d'**ancrer ces dimensions dans la culture des entreprises et dans les pratiques** des salariés.



*"Il faut aller chercher les idées à l'extérieur de l'entreprise."*

Certaines entreprises, généralement de grande taille, se sont attachées, ces dernières années, à structurer l'innovation en interne pour la rendre plus performante. Elles atteignent aujourd'hui des **limites qui les conduisent à réorienter leurs pratiques vers plus d'ouverture**.



*"On est allés trop loin dans la structuration, on a besoin d'apporter un peu d'oxygène."*



Il est essentiel pour une entreprise de structurer ses pratiques tout en apportant régulièrement de l'aération (nouvelles méthodes, créativité, open innovation, décloisonnement...).

# QUI PILOTE L'INNOVATION ?

**39 %**

Direction générale:  
Directeur général seul ou CODIR  
ou Conseil d'administration  
ou organe de gouvernance



2/3 de ces entreprises sont des PME  
et 1/3 des ETI ou Grandes entreprises.

Le rattachement à la Direction générale  
traduit:

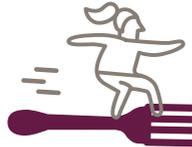
- pour certaines entreprises, le caractère stratégique accordé à l'innovation,
- pour d'autres (PME essentiellement), le manque de management intermédiaire.



Le pilotage  
de l'innovation:  
une tendance au  
décloisonnement  
fonctionnel mais  
aussi hiérarchique

**16 %**

Marketing /  
commerce



**19 %**

Service R&D



Dans ces cas, l'innovation est souvent  
restreinte au périmètre du service en  
question. La diffusion de l'innovation  
aux autres fonctions de l'entreprise  
est dans certains cas limitée.

**26 %**

Organisation  
ad hoc décloisonnante



La mise en place de ces organisations  
décloisonnantes est une vraie tendance  
depuis quelques années, dont la vertu  
première est de transversaliser l'innovation.



*"Gagner un niveau hiérarchique  
en management, faire participer  
des gens opérationnels."*

Ce caractère décloisonnant est plus  
ou moins prononcé, allant du binôme  
R&D/marketing au service ou maison/  
centre de l'Innovation complètement  
transversal. Ces organisations, au-delà  
de piloter, animent et diffusent  
l'innovation dans l'entreprise pour que  
« l'innovation soit l'affaire de tous ».

La prise en main de sujets d'innovation  
par différentes équipes dans l'entreprise  
est de plus en plus encouragée. On parle  
d'« Empowerment ».



*"Mettre tout le monde dans  
la boucle dès la conception."*

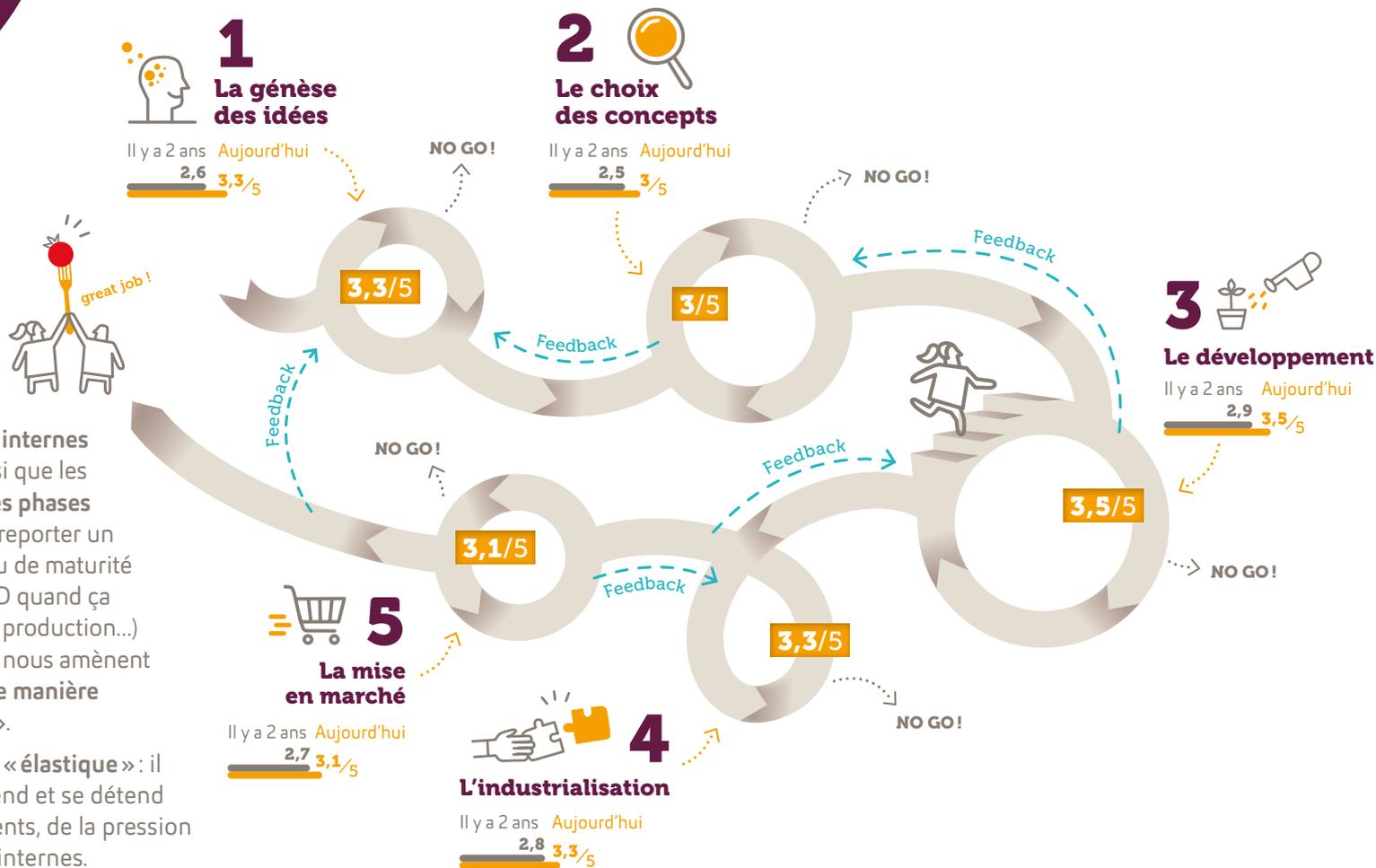


# Les pratiques & outils *pour mieux innover*

# Les 5 Jalons

du processus d'innovation

## UN PROCESSUS D'INNOVATION CYCLIQUE ET ITÉRATIF



Les nombreuses interactions internes et externes à l'entreprise ainsi que les nombreux feedbacks entre les phases amont et les phases aval (ex: reporter un projet à plus tard si son niveau de maturité est insuffisant, repartir en R&D quand ça ne passe pas sur les lignes de production...) observés dans les entreprises nous amènent à représenter ce processus de manière cyclique et « tourbillonnaire ».

Ce processus peut aussi être « élastique » : il s'accélère ou se ralentit, se tend et se détend au gré des demandes des clients, de la pression concurrentielle ou des aléas internes.

L'évaluation réalisée dans ce baromètre 2017 s'apparente à celle réalisée en 2014.



Ainsi, les 2 jalons que les IAA estiment le moins bien maîtriser sont :



**Le choix des concepts**



**La mise en marché**



Les IAA se jugent plus performantes sur les 3 autres jalons :



**La génèse des idées**



**Le développement**



**L'industrialisation**

Concernant la génèse des idées, les IAA estiment que « ce ne sont pas les idées qui manquent », leur principale difficulté étant de sélectionner les « meilleures idées » pour les conduire vers les prochaines étapes.

La forte culture industrielle et la forte appétence pour l'expérimentation et la R&D des IAA expliquent en grande partie leur bonne performance sur ces phases de développement et d'industrialisation.

La mise en marché demeure une étape insuffisamment maîtrisée, le lien avec les consommateurs finaux étant généralement insuffisant.

## QUE S'EST-IL PASSÉ DEPUIS 2 ANS ?

La marge de progrès la plus importante depuis 2 ans a été réalisée sur la génèse des opportunités et des idées. Beaucoup d'initiatives visant à structurer cette étape ont en effet été mises en oeuvre et les entreprises ont commencé à adopter de nouveaux outils, méthodes et pratiques pour favoriser l'émergence d'idées de projets d'innovation (cf. jalon 1, p. 18).

En revanche, la mise en marché des innovations reste le jalon pour lequel les entreprises estiment avoir le moins progressé depuis 2 ans. La difficulté première réside très souvent dans le fait de ne pas avoir de contact direct avec le client final.



## QUELS PROGRÈS MAJEURS ET QUELS PROGRÈS MINEURS LES IAA ENVISAGENT-ELLES POUR LES 2 ANS À VENIR ?



**Marge de progrès la plus forte**

Évaluation et choix des concepts

- Les entreprises ne savent pas encore suffisamment « tuer des projets » et estiment manquer d'outils et méthodes pour cela. Cette difficulté pour filtrer les « bons projets » peut aussi parfois mettre en évidence une fausse bonne maîtrise du jalon précédent. En effet, le manque de clarification et d'alignement stratégique des axes d'innovation conduit l'entreprise à avoir trop d'idées qui viennent de partout sur tous les sujets. Cette situation rend difficile et fastidieux le travail de sélection.



**Marge de progrès la plus faible**

Mise en marché

- La marge de progression attendue est plus faible que pour les autres étapes. Les raisons évoquées oscillent d'une part entre le manque de ressources (RH et financière) affectées à cette étape et d'autre part une difficulté à sortir de leurs cadres de référence (marché, univers concurrentiels, méthodes utilisées...).

NB : les personnes interviewées n'étant, pour la plupart, pas ou peu impliquées dans l'étape de mise en marché, elles n'avaient pas nécessairement de vision claire sur les leviers à activer pour améliorer cette étape.

# 1

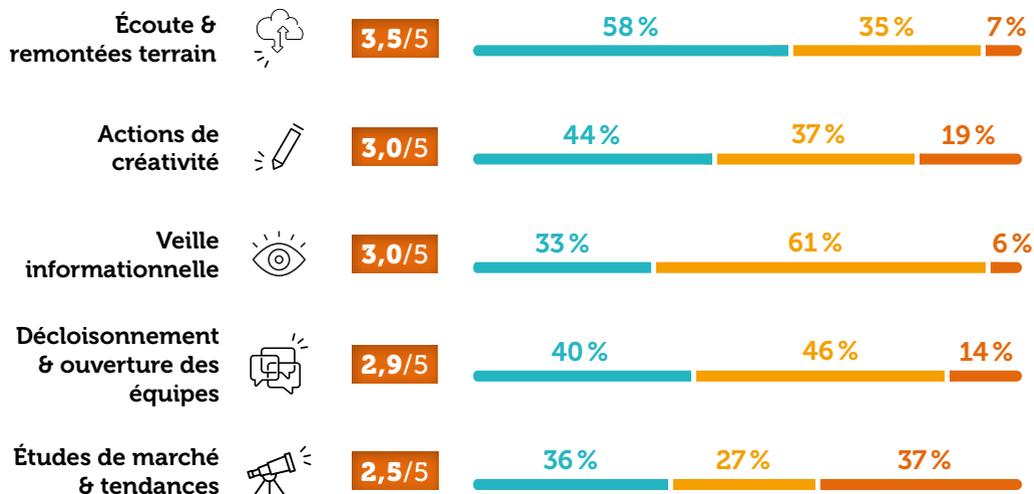


## La genèse des idées

# VOUS NE MANQUEZ PAS D'IDÉES, EST-CE RÉELLEMENT UNE BONNE CHOSE ?

Notes moyennes de l'ensemble des répondants

Graphes indiquant les différents degrés de maîtrise des 5 items concourant à la genèse des idées



Bonne maîtrise Moyenne maîtrise Faible maîtrise

La génération des idées peut être alimentée par différents canaux complémentaires les uns des autres, et interpellant les différents services d'une entreprise.

### LES ÉCHANGES ORAUX ET LES INTERACTIONS ENTRE LES HOMMES PRIMENT SUR UNE ORGANISATION STRUCTURÉE DES INFORMATIONS DE VEILLE

L'écoute et les remontées terrain (commerciaux, retours de salons...) est l'item le mieux maîtrisé pour faire émerger des idées. Plus de 90% des entreprises rencontrées estiment bien, voire très bien le maîtriser. Le partage des éléments via des échanges oraux informels est la pratique la plus répandue et jugée comme étant la plus satisfaisante.

En effet, si l'on parle beaucoup d'outils numériques pour faciliter le partage d'informations, beaucoup d'interlocuteurs rencontrés estiment que l'échange entre humains est primordial car il permet d'aller

plus loin et plus vite dans le partage, il permet de reformuler et de saisir des nuances que les outils informatiques seuls ne peuvent pas transmettre.

### UNE PRISE DE CONSCIENCE DES BÉNÉFICES DU DÉCLOISONNEMENT

Des actions visant à décloisonner les équipes se mettent en place dans les entreprises. Elles prennent différentes formes : aménagement de nouveaux locaux pour favoriser les échanges, mise en place d'outils de partage, création de postes transversaux... Les entreprises n'ayant pas ou peu opéré ces changements (14% de l'échantillon) sont celles qui ne sont culturellement pas encore prêtes.



*"Il faut arrêter d'ériger des murs, et faire des ponts."*

Les actions de créativité sont aussi un moyen de faire travailler les différentes fonctions de l'entreprise ensemble : 44% des entreprises interrogées estiment en avoir une bonne maîtrise et 37% une maîtrise moyenne. On voit également l'organisation de journées dédiées à l'innovation, la mise en place de challenges, de cafés à thème... À noter tout de même que peu d'entreprises ont un véritable management de la

créativité. Elles utilisent ces méthodes de manière encore très ponctuelle évoquant le manque de temps, de méthodes ou estimant avoir déjà beaucoup d'idées générées par d'autres canaux.

### DES DÉMARCHES DE VEILLE NON ABOUTIES

Les notations sur la veille sont mitigées. Les entreprises estiment en effet pour la plupart savoir récolter l'information. Le problème majeur consiste à partager et à capitaliser sur cette information pour la transformer en idée gagnante.



*"On est dans l'infobésité."*

### LES ÉTUDES DE MARCHÉ ET DE TENDANCE JUGÉES TROP CHÈRES ET/OU TROP LONGUES.

Les entreprises estimant bien maîtriser l'item sont pour 60% de taille conséquente (ETI et GE). Les entreprises de taille plus modestes font appel à ces études lorsqu'elles estiment être face à de forts enjeux stratégiques qui nécessitent une réflexion très poussée pour les conforter dans leur décision.



*"Les études de marché, c'est bien, mais quand on les lit, c'est déjà trop tard."*

### ILS NOUS ONT AUSSI PARLÉ DE...



#### 1. L'observation des consommateurs et de leurs usages :

- via des tests réalisés en magasins,
- via la mobilisation des communautés de consommateurs (blogs, Facebook)...



*"Pour être bon, il faut être dans l'usage."*

#### 2. Les itérations dans le processus d'innovation.

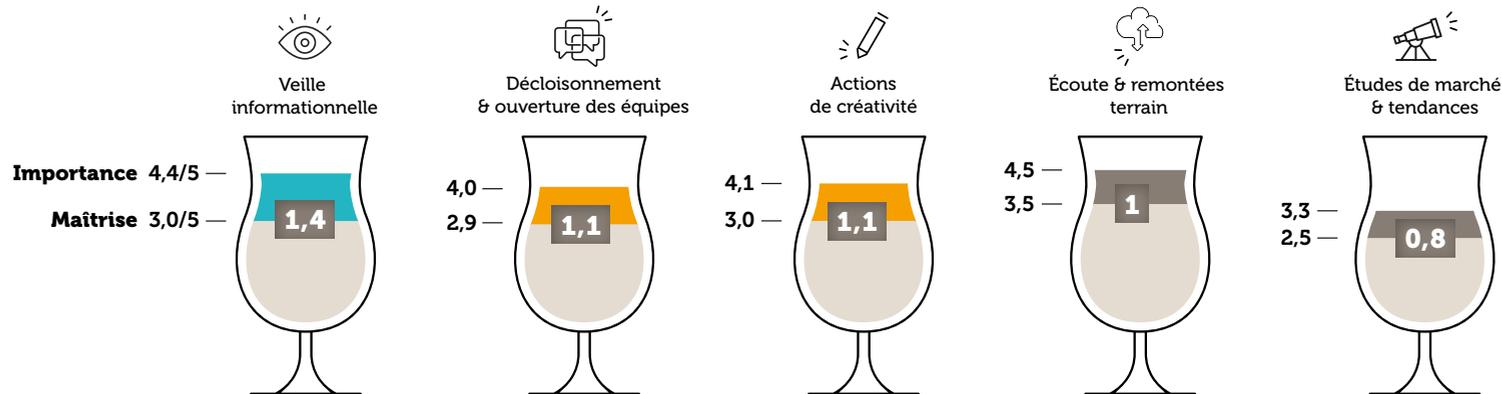
Capitaliser sur les difficultés/défis réalisés lors du développement de nouveaux projets et les réinjecter dans la phase d'émergence d'idées.

#### 3. Le bon sens.



*"L'inspiration vient de ce qu'on a envie de manger nous-mêmes."*

# LES PRINCIPALES MARGES DE PROGRÈS



L'identification des principales marges de progrès s'est exprimée par la différence entre le niveau de maîtrise actuel et le degré d'importance porté au même item. Les entreprises estiment avoir des marges de progrès sur tous les items. Néanmoins, les deux axes majeurs d'amélioration sont les suivants :

## DE LA VEILLE INFORMATIONNELLE AU KNOWLEDGE MANAGEMENT

### Enjeux majeurs :

- Structurer et raffiner les informations récoltées pour mieux les partager avec les équipes, mieux les valoriser et les transformer en projets d'innovation.
- Trouver l'organisation adéquate et les bons outils numériques pour cela.



*"La veille, c'est quelque chose qui demande de la structuration."*



## DÉCLOISONNEMENT (EN INTERNE) & OUVERTURE (VERS L'EXTÉRIEUR)

### Enjeux majeurs :

- Acculturer les équipes aux démarches et méthodes de travail ouvertes et collaboratives.
- Ancrer ces démarches dans le processus d'innovation pour ne pas en faire des actions « sans suite ».



*"Décloisonner, c'est responsabiliser les équipes, et décentraliser les décisions."*

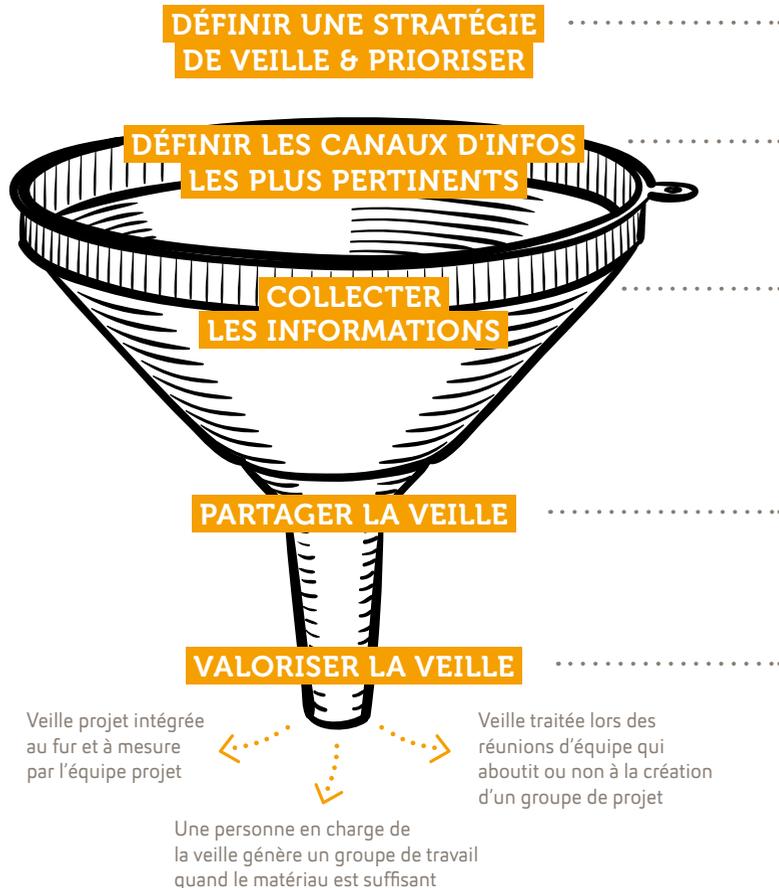
# BONNES PRATIQUES & BONS OUTILS...



...POUR AMÉLIORER LE KNOWLEDGE MANAGEMENT



"On ne peut pas veiller sur tout."



## ENJEUX

Est-ce une veille sur un projet spécifique et/ou une veille de fond avec des sujets identifiés ?

Quels sont les canaux les plus simples, efficaces et en adéquation avec mon organisation et mes moyens ?  
Ex.: salons, presse, web, écosystème, réseaux sociaux...

Quels sont les outils sur lesquels m'appuyer ?

- Web : webmonitoring, dashboards (netvibes), réseaux sociaux...
- Non web : captation vidéo, salons, presse, conférences, photos, produits, panels, SAV, contacts directs...

Comment faire pour partager la veille en interne ?

Ex.: netvibes, carnets de notes (Evernote), outils de gestion de projets, outils de stockage communs...

Comment faire pour que cette veille soit exploitée ?



Parmi les facteurs clés de succès évoqués :

- une volonté stratégique
- du temps
- en faire l'affaire de tous
- structurer tout en maintenant les échanges informels



Le schéma ci-dessus reprend des bonnes pratiques relevées lors des entretiens. Notre exercice a consisté à compiler ces bonnes pratiques au sein d'un schéma, l'objectif étant de disposer d'une vue globale sur une succession d'actions visant à améliorer le knowledge management dans un contexte d'innovation.

# BONNES PRATIQUES & BONS OUTILS...

Les pratiques et outils ici recensés proviennent des échanges avec les entreprises interviewées. Il ne s'agit donc pas d'une liste exhaustive de solutions favorisant le décroïsonnement et l'ouverture.



## ... POUR DÉCLOISONNER AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### BONNES PRATIQUES

#### Des lieux communs

- Bureaux partagés/openspace
- Maison/Centre de l'innovation
- Espaces conviviaux et salles de repos adaptées

#### Une organisation facilitante

- Réunion « du lundi matin »
- Réunions interservices

#### Des initiatives engageantes

- Boîte à idées
- Challenges internes d'entreprise
- Ateliers de créativité

### BONS OUTILS

#### Outils de communication

- Réseau social d'entreprise (Yammer, Facebook at work)
- Chat interne
- Visioconférence

#### Outils de stockage commun

- Intranet
- Plateformes collaboratives internes

#### Autre

- Captation vidéo de réunions



## ... POUR OUVRIR L'ENTREPRISE VERS L'EXTERNE

### BONNES PRATIQUES

#### Des lieux collaboratifs

- Livinglab, Fablab
- Espaces de co-working

#### Des initiatives inspirantes

- Rachats d'entreprises
- Voyages à l'étranger
- Visites d'entreprises d'autres secteurs d'activités
- Intervention d'experts extérieurs et consultants

#### Implication dans des réseaux

- Réseau d'experts, d'entrepreneurs
- Pôles de compétitivité, clusters

#### Projets collaboratifs et partenariats

Start-ups, chercheurs, écoles, fournisseurs, équipementiers, experts divers

### BONS OUTILS

#### Réseaux sociaux

Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter

#### Outils de diffusion de contenus

Webcasts, webinars, Podcasts

#### Espaces collaboratifs

- Espaces adhérents des pôles de compétitivité...
- Plateformes collaboratives

# COMMENT OBJECTIVER VOS INTUITIONS ?

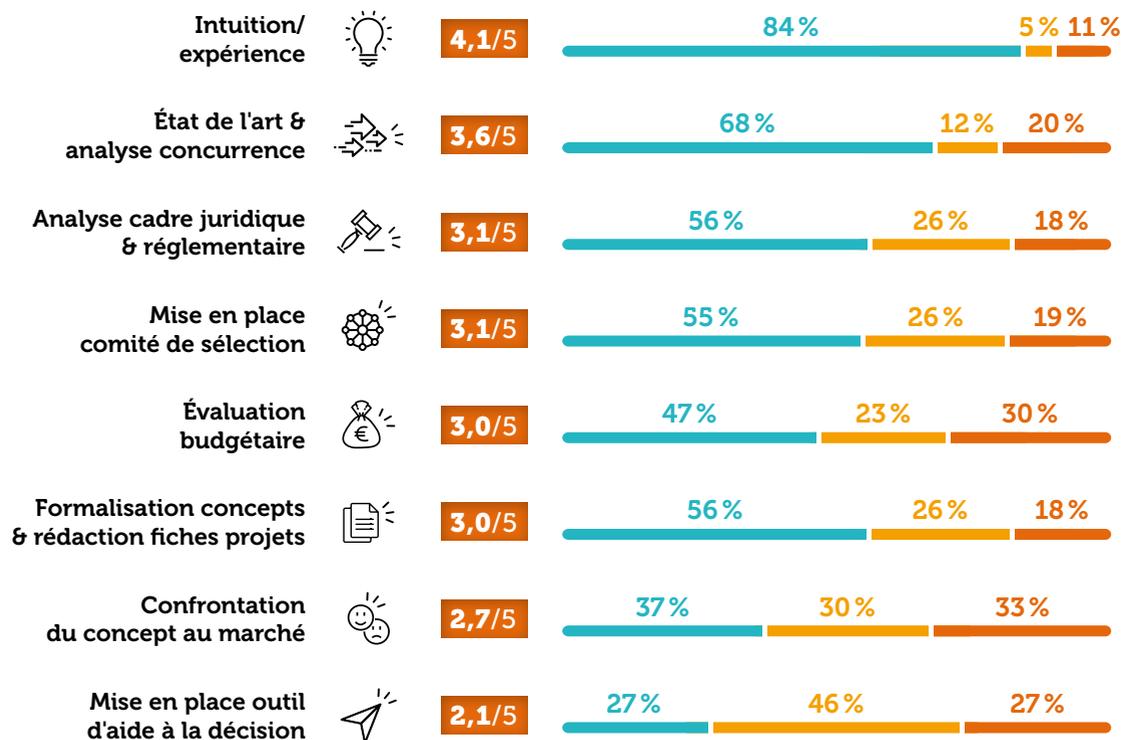
## 2



### Le choix des concepts

Notes moyennes de l'ensemble des répondants

Graphes indiquant les différents degrés de maîtrise des 8 items concourant à l'évaluation des concepts



😊 Bonne maîtrise    😐 Moyenne maîtrise    😞 Faible maîtrise





L'évaluation des concepts peut être réalisée via différents canaux complémentaires les uns des autres.

### **UNE PLACE IMPORTANTE ACCORDÉE À L'INTUITION ET À L'EXPÉRIENCE**

Plus de 80 % des entreprises interrogées déclarent beaucoup utiliser l'intuition pour choisir les concepts qu'elles estiment gagnants. Si beaucoup d'IAA interrogées ont mis en place un comité de sélection/d'innovation pour choisir les projets, ce choix collégial ne se base que très rarement sur des critères objectifs. **Seules 1/4 des entreprises utilisent des critères objectifs (matrice, grilles multicritères...) pour évaluer ou « faire le screening » de leurs concepts.**



*"Nous fonctionnons au feeling."*

### **UN MANQUE DE MÉTHODES MAIS AUSSI UNE NÉCESSITÉ D'« ALLER VITE »**

La plupart des IAA interrogées ne savent pas comment s'y prendre pour définir des critères de choix pertinents.

Beaucoup estiment également que la mise en place d'outils et de formalisme conduirait à un ralentissement du processus, particulièrement sur des projets d'innovation incrémentale où il faut aller vite.



*"Pas facile de définir des critères de choix qui tiennent la route."*

### **CONFRONTER LES CONCEPTS AU MARCHÉ : UNE PRATIQUE PEU COURANTE CHEZ LES IAA**

Seules 37% des entreprises interrogées estiment en avoir une bonne maîtrise. Là encore, c'est souvent cette volonté d'« aller vite » qui prime. On note également le scepticisme de beaucoup d'entreprises quant à l'impact de cette pratique comme argument pour convaincre les acteurs de la grande distribution.



*"La confrontation des concepts aux consommateurs est très importante mais nos données consommateurs ont un faible impact sur le rapport de force avec la GMS."*

## UNE ANALYSE DES FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT BIEN APPRÉHENDÉE POUR CHOISIR LES PROJETS D'INNOVATION D'ENVERGURE

Pour les entreprises qui ont déjà été impliquées dans des projets d'innovation collaboratifs, elles reconnaissent le caractère très structurant du montage d'un tel projet qui demande une vraie réflexion sur l'environnement concurrentiel, scientifique et réglementaire, sur les moyens alloués, les retombées attendues...



*" Ça paraît parfois un peu lourd, mais c'est structurant et ça aide à avancer et à mûrir le projet."*



## ILS NOUS ONT AUSSI PARLÉ DE...



1. La passion/motivation de celui qui porte le projet est décisive dans certaines entreprises pour valider un projet.



*" Si vous êtes passionnés, vous passionerez votre chef."*

2. La culture plus ou moins exacerbée du risque a un impact sur la manière de choisir les idées de projets.



*" Au moment de s'engager dans la réalisation d'une innovation, l'état d'esprit est important, l'audace est encouragée, le risque est accepté."*

# LES PRINCIPALES MARGES DE PROGRÈS

Les entreprises estiment avoir des marges de progrès sur tous les items. Néanmoins, les deux axes majeurs d'amélioration sont les suivants :

## MÉTHODES ET OUTILS POUR HIÉRARCHISER LES CONCEPTS

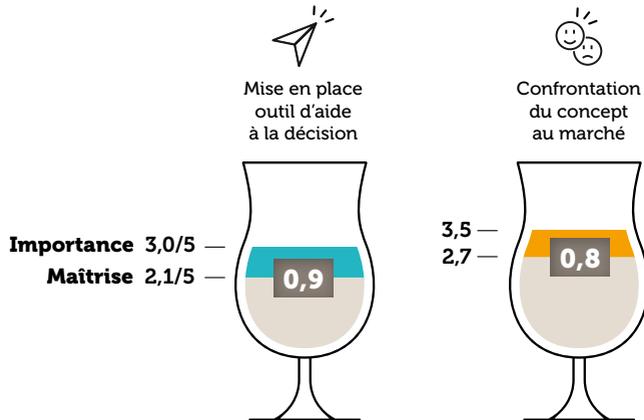
## VALIDATION DES CONCEPTS PAR LES CONSOMMATEURS

Enjeux majeurs :

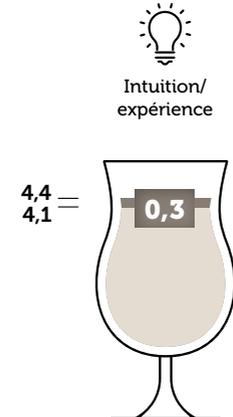
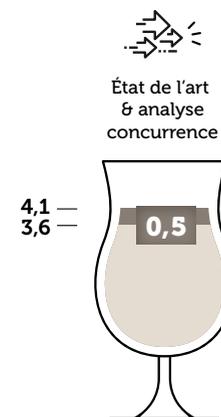
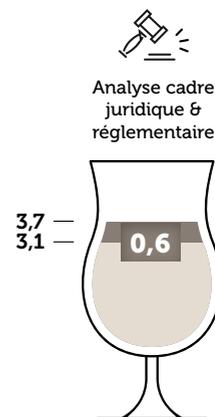
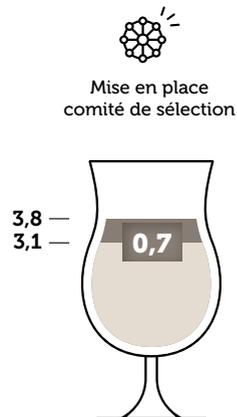
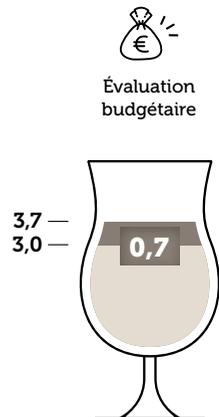
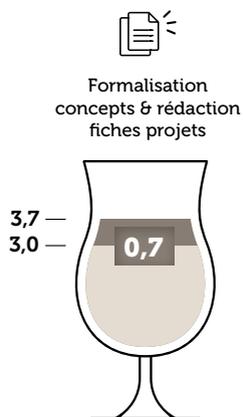
- Savoir « tuer » des projets pour être plus efficaces et concentrer les ressources sur les projets qualifiés de prioritaires/stratégiques.
- Avoir les moyens d'objectiver l'intuition très présente dans la manière de filtrer les projets.
- Disposer d'outils qui soient une base d'échanges intéressante entre les membres du comité de sélection.

Enjeux majeurs :

- Renforcer les liens avec le consommateur/client pour valider ou non le concept et y apporter d'éventuelles améliorations en fonction des retours.
- Mieux connaître et mieux maîtriser les outils permettant de valider les concepts : plateformes d'enquête en ligne, focus group...



*"C'est important de trouver un équilibre entre le feeling et les données cartésiennes pour choisir les bons concepts."*



# BONNES PRATIQUES & BONS OUTILS...



## ...POUR ÉVALUER ET HIÉRARCHISER LES CONCEPTS

Les outils mis en avant ci-dessous sont factices. Ils ont vocation à relater des pratiques mises en œuvre au sein de quelques entreprises, jugées à la fois simples et efficaces pour prioriser des projets. Le choix des critères est bien entendu à adapter à chaque entreprise en fonction de sa stratégie.

### 1<sup>re</sup> ÉTAPE

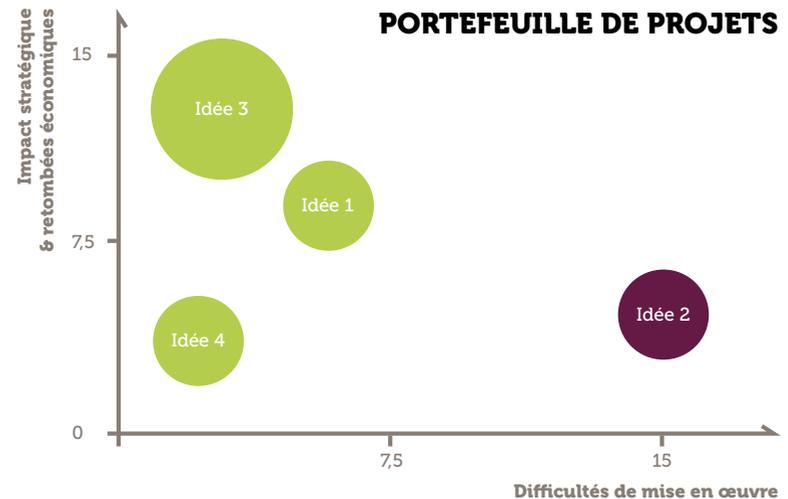
Noter les concepts selon une grille multicritères avec 2 familles de critères:

- critères traduisant l'attractivité du projet (ex: impact stratégique, retombées économiques attendues...),
- critères traduisant la facilité de mise en œuvre (ex: délai, compétences, budget...).

		Idée 1	Idée 2	Idée 3	Idée 4
<b>Impact stratégique &amp; retombées économiques</b>	Potentiel de marge	5/5	0/5	5/5	1/5
	Adéquation marché	3/5	5/5	4/5	1/5
	Caractère distinctif	0/5	1/5	5/5	0/5
	<b>Sous-total</b>	<b>8/15</b>	<b>6/15</b>	<b>14/15</b>	<b>2/15</b>
<b>Difficultés de mise en œuvre</b>	Temps de réalisation	1/5	5/5	2/5	0/5
	Acquisition compétences	0/5	5/5	0/5	1/5
	Coût de développement	5/5	5/5	0/5	1/5
	<b>Sous-total</b>	<b>6/15</b>	<b>15/15</b>	<b>2/15</b>	<b>2/15</b>

### 2<sup>e</sup> ÉTAPE

Positionner les concepts/projets sur une matrice. Cette matrice donne un aperçu du portefeuille de projets et sert de base de discussion au comité de sélection/innovation.



### 3<sup>e</sup> ÉTAPE

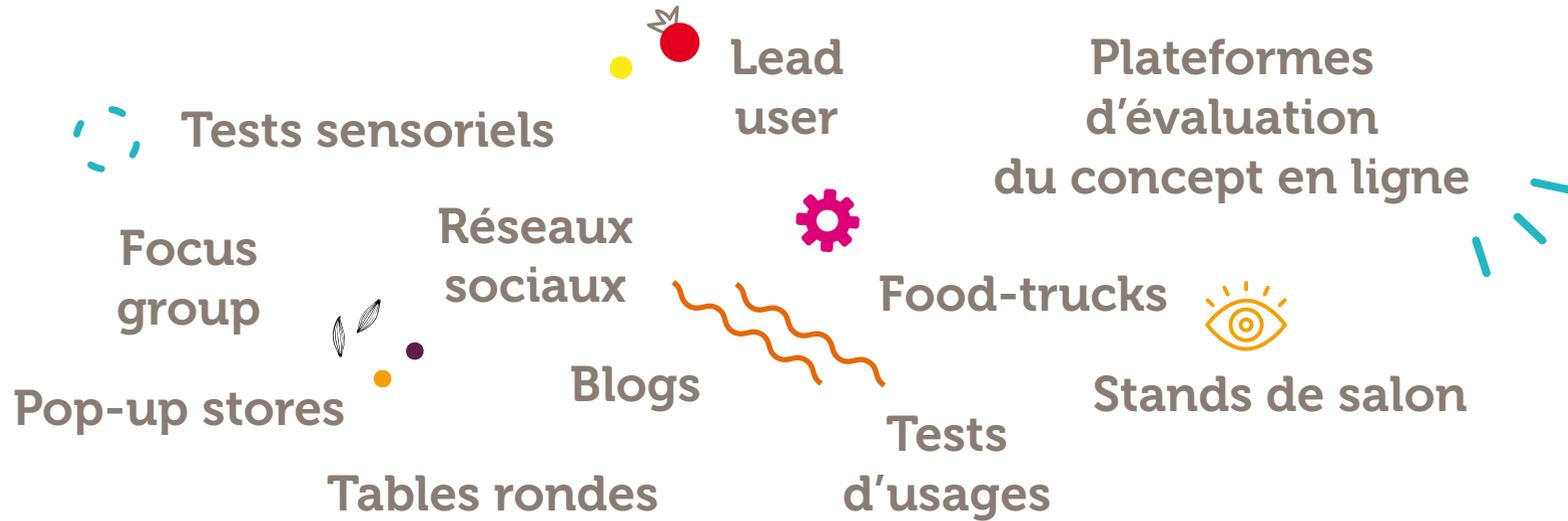
« Tuer » des concepts/projets en tenant compte d'un souhait d'équilibre global du portefeuille (ex: 80 % de projets court terme, 20 % projets long terme).

NB: des outils numériques permettent de voter en ligne et à distance: plateforme d'évaluation des idées, application de gestion de projets avec workflow décisionnel, boîtiers interactifs...

# BONNES PRATIQUES & BONS OUTILS...



... POUR VALIDER LES CONCEPTS  
AUPRÈS DU CONSOMMATEUR



Le manque de temps étant souvent une des raisons invoquées, les solutions efficaces sont à privilégier. Parmi elles, on note :

## 1. Les plateformes collaboratives d'enquêtes en ligne

Elles permettent de compiler la mise en place des études, la diffusion et le recueil des résultats pour prédire rapidement la réaction des consommateurs face à un concept.

## 2. La présentation du concept au client en face à face (food-trucks, focus group, salons, pop-up stores)

Ces pratiques offrent la possibilité de capter les impressions en direct, et éventuellement de les enregistrer et de les filmer.

# PEUT-ON ENCORE FAIRE PLUS VITE, PLUS SÛR ET MOINS CHER?

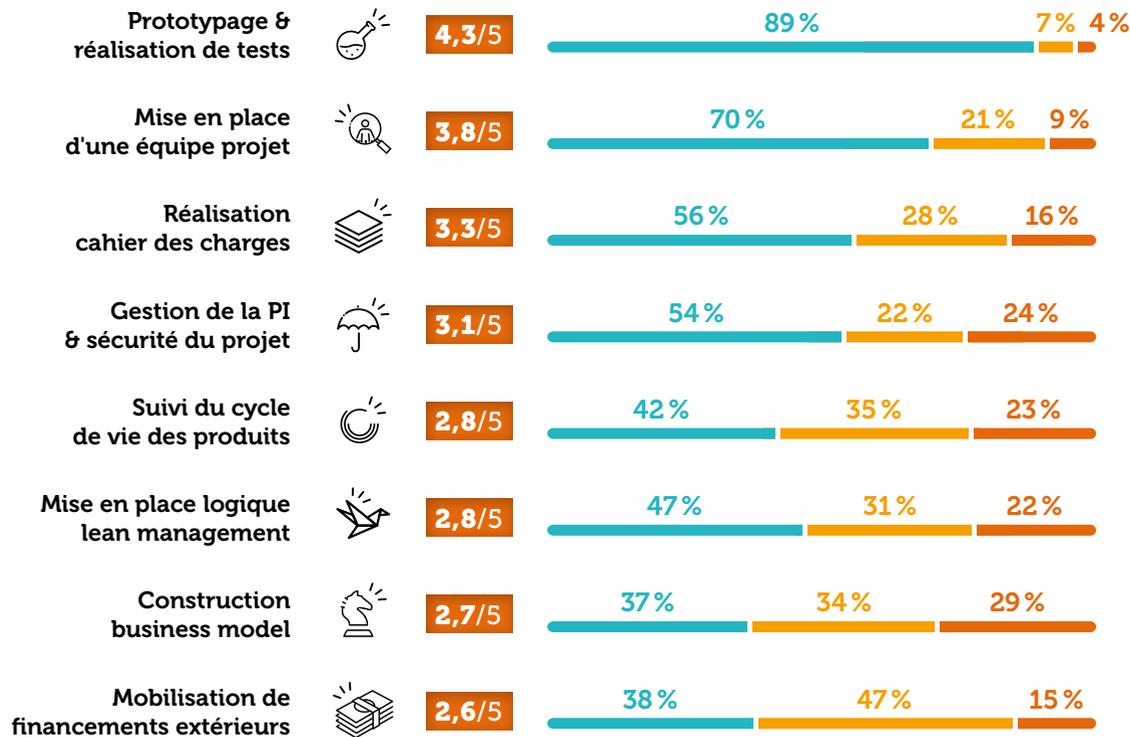
# 3 & 4



## Le développement L'industrialisation

Notes moyennes de l'ensemble des répondants

Graphes indiquant les différents degrés de maîtrise des 8 items concourant au développement et à l'industrialisation



😊 Bonne maîtrise    😐 Moyenne maîtrise    ☹️ Faible maîtrise



De nombreux items complémentaires les uns des autres concourent au développement efficient et à l'industrialisation des innovations.

## LES DEUX JALONS LES MIEUX MAÎTRISÉS DU PROCESSUS...

La bonne maîtrise de ces deux jalons s'explique:

- d'une part, par **une bonne organisation de la R&D** et une bonne maîtrise des compétences utiles au développement des concepts: gestion de projet, formalisation de cahiers des charges, compétences techniques pour réaliser tests, analyses et prototypes.



*"Les équipes R&D sont là pour faire que les idées deviennent des prototypes et les prototypes une réalité."*

- d'autre part, par **une implication des équipes industrielles** en amont du processus d'innovation (pour 2/3 des entreprises rencontrées) ce qui permet de traduire le plus fidèlement possible les innovations telles qu'elles ont été pensées. Cette transversalité est d'autant plus incontournable que les entreprises disposent de peu d'outils de scale-up (étape intermédiaire entre le prototype et les grandes séries).



*"On passe directement de la casserole à l'usine."*

## ... MAIS POUR LESQUELS LA LOGIQUE DE « LEAN MANAGEMENT » RESTE ENCORE À DÉVELOPPER.

Moins de 50 % des entreprises interrogées estiment bien maîtriser le lean management sur les étapes de développement et d'industrialisation.

- **Lean development**: dans une démarche lean, il est important de ne réaliser que ce qui a de la valeur pour le client et d'éliminer au maximum le reste. Ainsi, interagir avec les clients dans l'étape de développement pour que le produit corresponde le mieux à ses attentes est une pratique qui se répand au sein des IAA positionnées en BtoB.



*"En BtoB, on co-construit en mode safari, on est un peu des M. Jourdain du lean management."*

En revanche, en BtoC, le consommateur final est rarement intégré dans la phase de développement.

- **Lean manufacturing**: une minorité d'entreprises dispose d'outils de scale-up



ou de lignes de production agiles adaptées aux petites séries. Ainsi, beaucoup d'entreprises passent directement à l'échelle industrielle, ce qui peut générer des arrêts de production et des gaspillages (pertes matières premières).

### LES ENTREPRISES RESTENT TRÈS FOCALISÉES SUR LES DIMENSIONS TECHNIQUES

Les IAA semblent accorder une importance plus faible aux autres dimensions pourtant clés dans la réussite d'une innovation, comme par exemple :

- **la gestion de la PI (Propriété industrielle)**: les enjeux de PI sont très bien appréhendés par les IAA pour protéger leurs marques. En revanche les dépôts de brevets sont beaucoup plus rares, le secret étant largement plus répandu pour protéger les recettes et les process.



*"On protège le savoir par le secret."*

Par ailleurs, les IAA rencontrées ne sont pas dans une logique de valorisation financière des brevets.

- **la gestion du cycle de vie des produits**: 42% des entreprises déclarent bien suivre le cycle de vie de leurs produits mais la qualité de ce suivi est variable. Certaines entreprises s'appuient sur l'évolution de la rentabilité économique de leurs produits alors que d'autres le font de manière plus intuitive. À noter que seules 8 entreprises interrogées sont équipées d'un logiciel PLM – Product Lifecycle Management.
- **la mobilisation de financements extérieurs**: si 38% des entreprises estiment bien maîtriser la mobilisation de financements extérieurs (le CIR étant le dispositif le plus cité), une majeure partie des IAA perçoit les dispositifs publics de financement de l'innovation comme des dispositifs lourds administrativement et peu incitatifs.



*"C'est toujours bon à prendre, mais les démarches sont longues."*

- **la construction d'un Business Model**: à ce stade de développement des innovations, elle est aujourd'hui réservée aux entreprises de tailles conséquentes ou davantage structurées.



## ILS NOUS ONT AUSSI PARLÉ DE...

### JALON 3 LE DÉVELOPPEMENT

1. Mise en place de pratiques & outils observés chez des partenaires ou au sein d'entreprises rachetées.
2. Partenariat avec les écoles sur les innovations packaging et recettes.

Le développement d'innovations incrémentales est parfois confié à des stagiaires ingénieurs en R&D.

3. Mise en place d'outils de partage et de méthodes de management

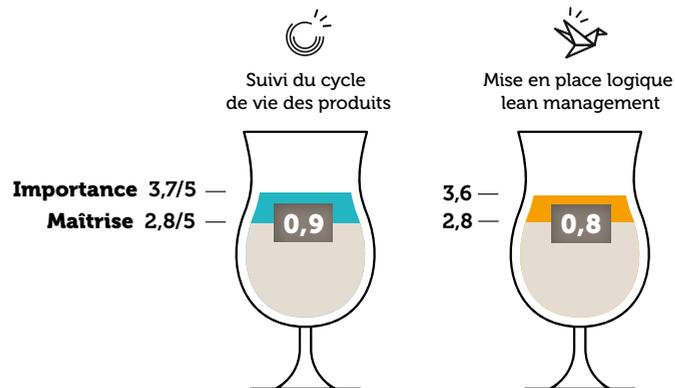
Entretenir l'enthousiasme collectif et tenir informées les personnes concernées sur l'avancement des développements.

### JALON 4 L'INDUSTRIALISATION

1. L'intérêt de disposer de lignes différenciées (séries courtes et longues séries) pour apporter de la flexibilité
2. La sollicitation de prestataires externes pour les phases de développement et/ou de scale-up

# LES PRINCIPALES MARGES DE PROGRÈS

Au travers ces deux axes d'amélioration, les entreprises disent vouloir avant tout gagner du temps et réduire les coûts.

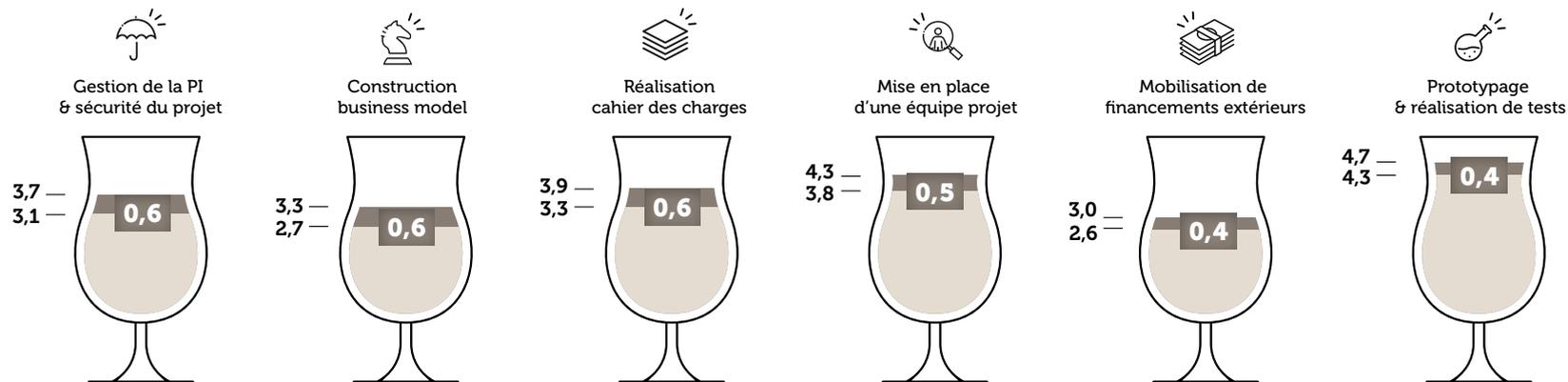


## AMÉLIORER LA GESTION DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS

Les IAA qui disposent d'une gamme de produits complexe perçoivent l'intérêt de disposer d'un PLM pour non seulement accélérer les opérations de formulation ou de rénovation de produits mais aussi permettre aux différentes

entités de l'entreprise de partager la connaissance des différents stades du cycle de vie des produits (conception, fabrication, stockage, transport, vente, service après-vente...).

Le frein majeur réside dans l'implémentation du PLM, qui pour être pertinent, nécessite un rapprochement fort avec l'ERP de l'entreprise (infos liées aux étapes de fabrication) ainsi



qu'avec le CRM (Customer Relationship Management). Cette implémentation apparaît comme lourde et beaucoup d'acteurs interviewés craignent de perdre en agilité.



## **INTENSIFIER LES DÉMARCHES DE LEAN MANAGEMENT**

### **...en favorisant le Scale-up**

Beaucoup d'entreprises estiment qu'elles pourraient réduire le gaspillage lors des lancements industriels si elles pouvaient passer par une étape intermédiaire de scale-up (mobiliser un outil pilote ou ligne adaptée aux petites séries).

### **...en se focalisant sur ce qui a de la valeur pour le client**

Cette logique de co-créativité impliquant l'utilisateur final est très peu répandue surtout pour les IAA qui commercialisent leurs produits en GMS.

### **...en exploitant la Data**

La performance des process de fabrication et la qualité des nouveaux produits pourraient également être améliorées si les données recueillies dans l'usine via les capteurs étaient davantage exploitées.



# BONNES PRATIQUES & BONS OUTILS...



... POUR GAGNER DU TEMPS ET RÉDUIRE LES COÛTS

## MISE EN PLACE D'UN OUTIL PLM

avec 2 scénarii observés :

- achat d'un logiciel du marché,
- développement d'un outil logiciel sur mesure en interne.

**Gain de temps grâce à :**

- des formulations et des simulations de recettes plus rapides,
- l'élimination des ressaisies multiples,
- une meilleure collaboration des services (marketing, R&D, qualité, achats...),
- des calculs automatiques (coûts de revient, valeurs nutritionnelles...),
- la centralisation des informations sur un seul outil (accès facilité).

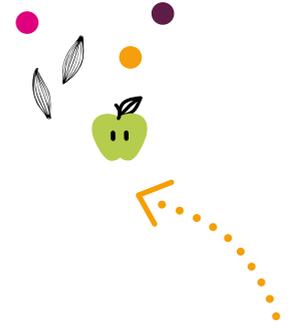
## LOGIQUE « LEAN » EN R&D = LEAN DÉVELOPPEMENT

**Allers-retours pour ajuster l'innovation au plus près du besoin client :**

- présentation d'échantillons, de prototypes, de maquettes, et d'illustrations produits à l'utilisateur final pour l'optimiser,
- co-création avec le client (BtoB) dans des halles pilotes,
- plateformes en ligne avec le client pour partager et centraliser les informations,
- travail en mode agile « test and learn » pour évaluer rapidement l'efficacité d'un projet,
- impression 3D ou modélisation pour le prototype.

## LOGIQUE « LEAN » EN INDUSTRIALISATION = LEAN MANUFACTURING

- exploitation des données issues de capteurs pour optimiser la performance,
- prise en compte des suggestions d'amélioration émises par le personnel pour remédier aux défauts de production,
- passage par des étapes de scale-up et/ou pré-séries pour ajuster le processus de fabrication,
- réalité virtuelle pour améliorer l'ergonomie posturale ou pour simuler l'installation d'une nouvelle ligne de production.

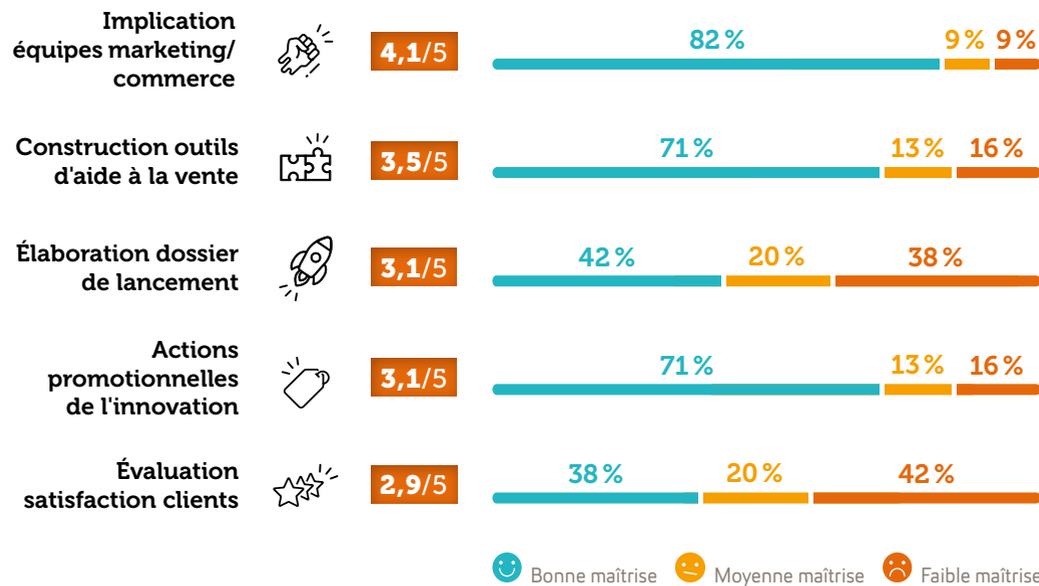


# OPTIMISEZ VOTRE MISE EN MARCHÉ POUR UNE PLUS FORTE PROXIMITÉ AVEC LES USAGERS FINAUX



Notes moyennes de l'ensemble des répondants

Graphes indiquant les différents degrés de maîtrise des 5 items concourant à optimiser la mise en marché des innovations



De nombreux items complémentaires les uns des autres favorisent une bonne mise en marché des innovations.

### **UNE IMPLICATION DES ÉQUIPES COMMERCIALES ET MARKETING JUGÉE SATISFAISANTE SUR LES PHASES AMONT ET AVAL DU PROCESSUS D'INNOVATION ...**

Pour la plupart des IAA interrogées (80%), les équipes marketing/commerce sont mobilisées dès l'émergence des idées et sont **force de proposition en remontant notamment les informations terrain**. Elles influencent aussi très souvent le choix des projets d'innovation en faisant part de leur analyse ou ressenti quant aux potentiels de marché.

Leur implication est aussi appréciée en aval du processus lorsqu'il s'agit de **construire des outils d'aide à la vente, de formaliser un dossier de lancement ou de définir des actions promotionnelles** pour soutenir le lancement commercial des innovations.

Cette auto-évaluation est à modérer par le fait que les équipes marketing sont souvent sous-dimensionnées, ou bien que cette fonction peut être remplie par des personnes ayant un autre poste dans l'entreprise.

### **... MAIS UNE FAIBLE CAPACITÉ DES ENTREPRISES À CRÉER UNE INTIMITÉ AVEC LEUR CLIENT FINAL**

Les entreprises se notent relativement bien sur l'évaluation de la satisfaction clients (2,9/5). Cette note cache néanmoins un déséquilibre majeur entre les entreprises qui travaillent en BtoB pour lesquelles la satisfaction client est bien appréhendée, et celles qui commercialisent en GMS qui restent trop éloignées du consommateur.



*"Nous savons ce que nous vendons, mais nous ne connaissons pas les gens qui achètent nos produits."*

### **UN RENFORCEMENT NÉCESSAIRE DES ACTIONS PROMOTIONNELLES DE L'INNOVATION**

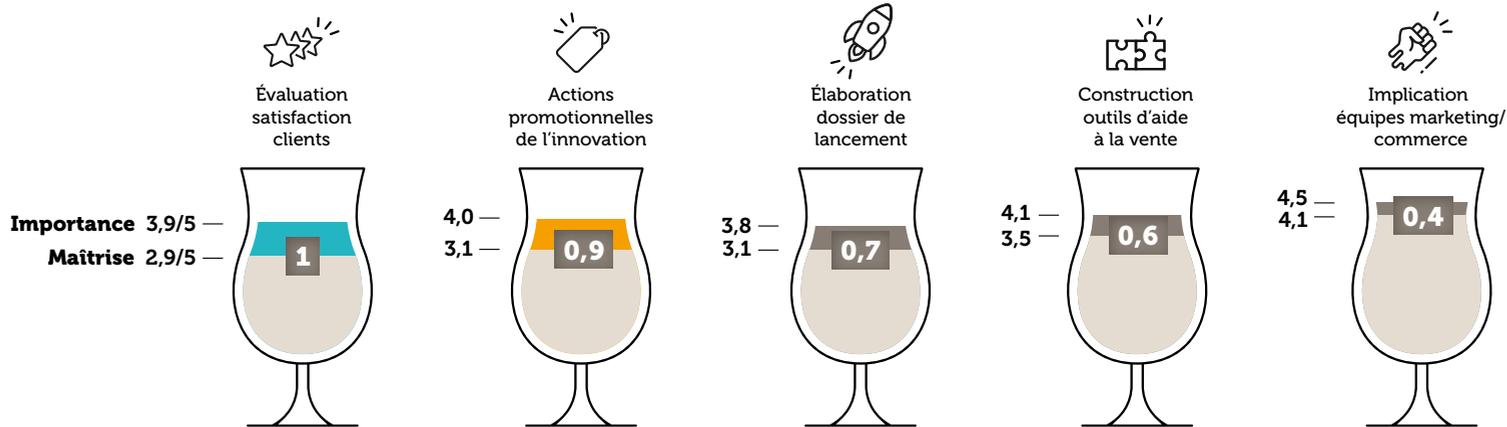
Les IAA ont saisi l'importance de communiquer sur leurs valeurs et sur leurs marques dans un contexte où le client a une attitude de plus en plus responsable face à ses achats alimentaires. La grande volatilité des clients (50% de la base clients des marques se renouvelle chaque année) est également un élément motivant les entreprises à progresser sur cet axe.



### **ILS NOUS ONT AUSSI PARLÉ DE...**

- 1.** La réalisation d'une analyse « post launch » 6 mois après pour tirer des enseignements et réajuster le plan d'actions.
- 2.** L'importance de communiquer sur les valeurs et l'engagement sociétal de l'entreprise.
- 3.** Le déploiement d'actions de merchandising et animations sur lieux de vente pour les acteurs commercialisant en GMS.

# LES PRINCIPALES MARGES DE PROGRÈS



Les entreprises estiment avoir des marges de progrès sur tous les items. Néanmoins, les deux axes majeurs d'amélioration sont les suivants :



## CRÉER PLUS DE LIEN AVEC LES CONSOMMATEURS POUR MIEUX APPRÉHENDER LEUR SATISFACTION ET ATTENTES

### Enjeux majeurs :

- Engager ou accroître les initiatives d'écoute et d'observation du consommateur pour mieux comprendre ses attentes, ses usages actuels et futurs et ainsi mieux innover.
- Mieux utiliser les réseaux sociaux qui offrent de véritables opportunités pour interagir avec les consommateurs.



"On est dans la descente d'informations, pas assez dans la remontée."



## RENFORCER LES ACTIONS DE PROMOTION SUR LA MARQUE ET SES VALEURS

### Enjeux majeurs :

- Développer l'attachement à la marque chez les consommateurs en communiquant davantage sur les valeurs qui lui sont associées.
- Faire des consommateurs des ambassadeurs de la marque.



"On sait promouvoir l'innovation produits, par contre on ne sait pas promouvoir l'innovation de l'entreprise, ses valeurs... et c'est peut-être le plus important."

# BONNES PRATIQUES & BONS OUTILS...



## ... POUR CRÉER PLUS DE LIEN AVEC LE CONSOMMATEUR

Les quelques bonnes pratiques et bons outils repérés lors des entretiens pour créer plus de lien avec le consommateur sont mis en œuvre tantôt pour optimiser la mise en marché tantôt pour favoriser l'émergence des idées et le choix de concepts.



Suivi des réclamations



Enquêtes de satisfaction



Baromètre qualité

Panel de clients pour suivre la qualité des produits



Pop-up store



Plateformes de crowdsourcing



Food-trucks



Magasin d'usine



Focus group



Animation d'une communauté de consommateurs

Community management



Concept de restauration



Magasins expérimentaux



## ... POUR RENFORCER LES ACTIONS DE PROMOTION SUR LA MARQUE ET SES VALEURS

Les bonnes pratiques observées sont toutes orientées vers la rencontre avec le consommateur, qu'elle soit physique ou numérique.



Exemples de rencontres physiques

- Tourisme industriel (transparence)
- Pop-up stores (magasins éphémères)
- Salons (échanges, dialogue, proximité)
- Concours gastronomiques (savoir-faire)
- Sponsoring sportifs (engagement)
- Actions promotionnelles en points de vente



Exemples de rencontres numériques

- Site web de la marque
- Sites de recettes en ligne
- Réseaux sociaux
- Blogs
- Page fans
- Jeux concours
- Plateforme crowdsourcing (innovation)
- Packaging connecté (expérience utilisateur)



Au service de la e-réputation



*"Ce qui rend les marques influentes, ce n'est pas leur taille mais leur communauté."*

*Chuck Byrne*



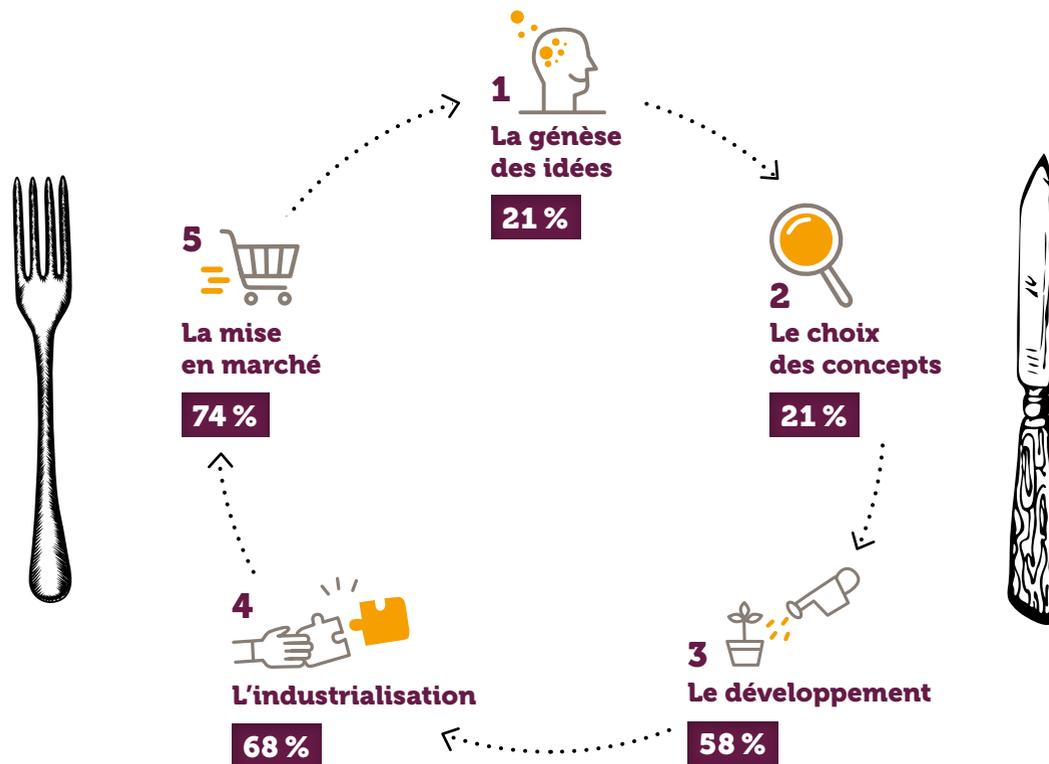
*"Refuser de prendre la parole, c'est laisser les autres parler de vous, pour vous."*



**Les indicateurs**  
*de performance de l'innovation*

# LES INDICATEURS DE PERFORMANCE MIS EN ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES

PROPORTION D'ENTREPRISES UTILISANT DES INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR LES DIFFÉRENTS JALONS



Il y a un paradoxe entre l'enjeu majeur que représente l'innovation dans les IAA et son faible degré d'évaluation.

Si l'utilisation des indicateurs s'intensifie au fil du processus d'innovation, il demeure relativement faible.

## LES INDICATEURS DE PERFORMANCE LES PLUS UTILISÉS AU SEIN DES ENTREPRISES RENCONTRÉES

	Indicateurs de moyens	Indicateurs de résultats
1 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget consacré à la créativité</li> <li>Nombre de réunions de créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de fiches idées générées</li> </ul>
2 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de comités de sélection organisés</li> <li>Durée de l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de concepts sélectionnés</li> <li>Intention d'achat</li> <li>Ratio idées proposées/retenues</li> </ul>
3 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps de développement</li> <li>ETP dédiés aux projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets développés</li> <li>Nombre de brevets déposés</li> <li>Coût de développement</li> </ul>
4 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissements matériels</li> <li>ETP dédiés au projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût d'industrialisation</li> </ul>
5 		<ul style="list-style-type: none"> <li>Chiffre d'affaires généré par l'innovation</li> <li>Marge générée par l'innovation</li> <li>Taux de réussite des innovations</li> <li>Nombre de nouveaux clients</li> <li>Mesure satisfaction client</li> </ul>

La performance de la phase de génèse des idées est difficile à mesurer. Seules 21% des entreprises interrogées utilisent des indicateurs. Quelques entrées et sorties sont identifiables et mesurables (ex: nombre de réunions de créativité donnant un nombre d'idées), mais il est **difficile d'en mesurer le bénéfice final**. À noter que beaucoup d'entreprises souhaitent volontairement « ne pas trop chiffrer pour ne pas freiner la créativité ».

De la même manière, seulement 21% des entreprises mesurent la performance de la phase d'évaluation des concepts.

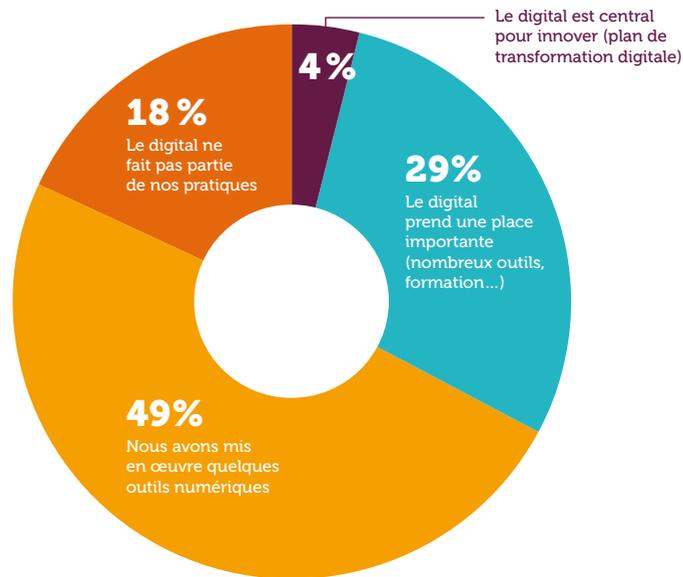
La mesure de la performance s'intensifie sur les phases de développement (58 %) et d'industrialisation (68 %) avec la mise en place d'indicateurs budgétaires (coûts, investissements...) et opérationnels (temps passé, ETP dédiés...).

Enfin, 74% des entreprises affirment suivre des indicateurs de performance des innovations pour la phase de mise en marché. Les indicateurs utilisés permettent d'apprécier les retombées des lancements (chiffre d'affaires et marges réalisés, nombre de nouveaux clients...) et ainsi de prendre des décisions importantes quant à l'arrêt ou non d'un produit, au lancement d'actions promotionnelles...



# La place du numérique dans le processus d'innovation des IAA

# UNE RÉVOLUTION ENCORE PEU DIGITALISÉE



Seules 33% des entreprises interrogées déclarent que le digital prend une place importante ou centrale dans leur processus d'innovation. Cette place accordée au numérique se traduit plus généralement dans ces entreprises par la création de nouveaux postes de « Directeur du numérique » ou « Digital manager ».

49% des entreprises disent avoir déployé quelques outils numériques au service de leur processus d'innovation (ex: PLM, outils de veille...) mais la plupart d'entre elles estiment que la clé de la performance du processus d'innovation ne relève pas des solutions numériques.



*"Le numérique n'est qu'un outil au service de l'innovation."*

Enfin, 18 % des entreprises estiment que les outils digitaux ne font pas partie de leurs pratiques.

Les **usages numériques les plus souvent rencontrés** sont les **outils pour collecter les informations de veille** (webmonitoring, carnets de notes, dashboards...) et les **outils favorisant le décroisement** (visioconférence, intranet, réseaux sociaux d'entreprise).



Pourtant les **outils numériques peuvent aussi aider à répondre à deux enjeux forts souvent exprimés par les entreprises :**

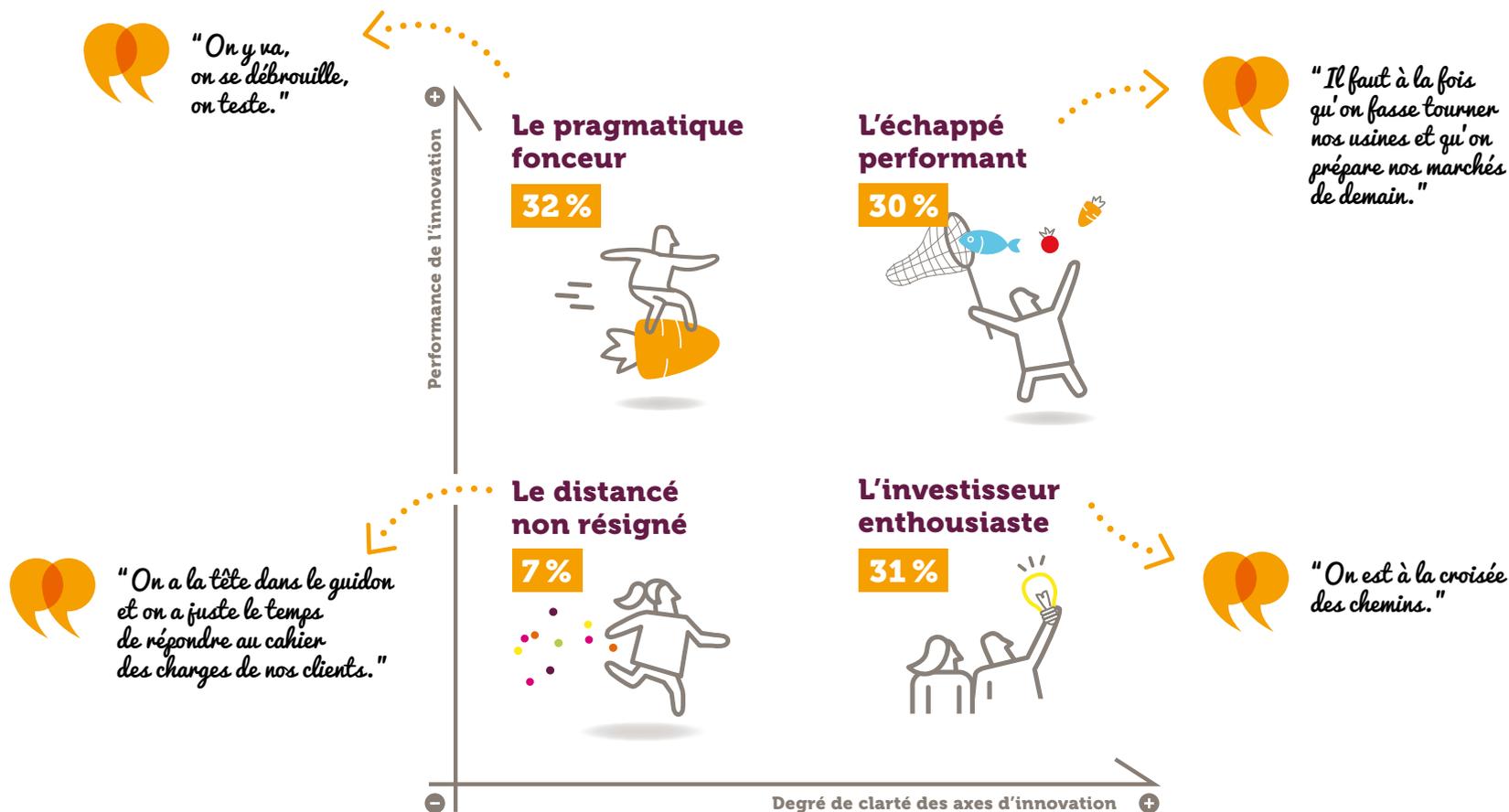
- 1. Gagner du temps dans le processus d'innovation via par exemple :**
  - des outils pour favoriser le partage des informations entre les équipes (ex: veille, gestion de projets collaboratifs...),
  - des outils facilitant le recettage/la formulation sur la phase de R&D (ex: PLM).
- 2. Se connecter davantage au consommateur pour mieux le comprendre et anticiper ses comportements** (pour les entreprises vendant en BtoC) via notamment les réseaux sociaux et l'animation d'une communauté de consommateurs.



# Synthèse & recommandations

# QUEL INNOVATEUR ÊTES-VOUS ?

Nos échanges en entreprises nous ont permis, autant grâce aux données quantitatives qu'aux éléments qualitatifs récoltés, de déceler 4 types de profils innovateurs et d'y associer les entreprises rencontrées.





## Le pragmatique fonceur

- Répond très vite aux demandes de ses clients
- Souvent présent sur des marchés porteurs
- Explore toutes les pistes d'innovation sans prioriser les projets

### POINTS DE VIGILANCE & RECOMMANDATIONS

- Quid de la pérennité de leur modèle si le marché devient moins porteur ?
- Risque d'épuisement des équipes qui ont parfois du mal à donner un sens à ce qu'elles font par manque de ligne directrice (sentiment de dispersion).

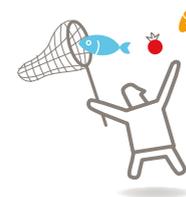


## Le distancé non résigné

- Sur des marchés souvent atones ou en déclin
- Positionnement peu différenciateur et innovant
- Pas toujours conscient d'être distancé
- Davantage dans une stratégie volume que valeur

### POINTS DE VIGILANCE & RECOMMANDATIONS

- Nécessité de remettre à plat la stratégie de l'entreprise.



## L'échappé performant

- Stratégie claire
- Culture de l'expérimentation et du risque
- Intérêt pour l'ouverture et le partenariat
- Bon dosage entre innovations incrémentales et innovations de rupture
- Équipes fortement impliquées et engagées

### POINTS DE VIGILANCE & RECOMMANDATIONS

- Trouver l'organisation et les profils adéquats pour travailler d'une part sur des projets « court terme » et d'autre part les projets plus « long terme ».



## L'investisseur enthousiaste

- Travail de clarification stratégique réalisé
- Rêvolution interne en cours : organisations repensées, formalisation des processus, introduction de pratiques et outils nouveaux
- Diffusion progressive de la culture d'innovation au sein des équipes

### POINTS DE VIGILANCE & RECOMMANDATIONS

- Accompagner le changement au sein des équipes (mobilisation et engagement des équipes, appropriation des nouvelles méthodes et nouveaux outils de travail...).



