



HubSpot

# Le guide de l'innovation : comment conduire des innovations réussies

(+ modèles de matrice)



# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Les quatre types d'innovation .....</b>	<b>7</b>
L'innovation disruptive .....	8
L'innovation incrémentale .....	9
L'innovation adjacente .....	10
L'innovation radicale .....	10
<b>2. Comment générer des idées ? .....</b>	<b>11</b>
Organiser des séances de créativité .....	12
Utiliser le brainstorming .....	14
Réaliser un mind-map .....	15
Utiliser la matrice de découverte .....	15
Les six chapeaux de Bono .....	16
Faire un benchmark .....	17
<b>3. Encourager l'innovation : des matrices à utiliser .....</b>	<b>18</b>
Design thinking .....	19
Méthode TRIZ .....	21
Bête à cornes .....	22
Méthode de l'océan bleu .....	23
Méthode CK .....	25
Diamant de l'innovation .....	26
<b>4. Huit conseils pour bien manager l'innovation .....</b>	<b>28</b>

---

**Pour renforcer le développement d'innovations au sein d'une entreprise, il est nécessaire de s'appuyer sur différents outils de management d'innovation. HubSpot a conçu ce guide pour aider les entreprises à conduire des innovations réussies. Il livre, en plus, des modèles de matrice à utiliser.**

Ce guide complet inclut :

- Une définition de ce qu'est l'innovation
- Les quatre types d'innovations existantes
- Des conseils sur les outils à utiliser pour trouver des idées innovantes
- Des modèles de matrice
- Des recommandations pour manager efficacement l'innovation

# Introduction

---

# Introduction

**Les entreprises évoluent dans un contexte économique, technologique, social et politique en constante transformation. Pour rester compétitives et se démarquer, elles sont poussées à se réinventer et à s'adapter.**

La solution passe par l'adoption d'une stratégie d'innovation. Mais attention, il ne s'agit pas d'avoir l'envie d'innover ou d'avoir une « bonne idée » pour pouvoir innover efficacement. En effet, de nombreux projets innovants échouent. Les raisons ? L'innovation ne répond pas à un besoin réel, les ressources financières sont insuffisantes, la conduite du projet s'est mal déroulée et l'équipe n'était pas adaptée. Il faut donc instaurer un véritable processus d'innovation, à la fois structuré, opérationnel et ambitieux.

Comment mettre en place une stratégie d'innovation efficace ? Quelles méthodes utiliser et comment conduire des innovations réussies ? Ce guide accompagne les entreprises dans la mise en place d'un management d'innovation au sein de leur structure.

## Une innovation : c'est quoi ?

Avant toute chose, il est important de comprendre ce qu'est une innovation, car c'est un terme galvaudé, souvent confondu avec invention. **L'étymologie du mot innovation vient du latin *innovare* qui signifie « renouveler, revenir à ».** D'après le Manuel d'Oslo de l'OCDE, une innovation représente « la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». **Il s'agit donc d'améliorer un concept existant ou d'en créer un nouveau, grâce à l'apport de nouvelles caractéristiques.** L'innovation se distingue donc de l'invention, qui elle, fait référence à la découverte de nouvelles connaissances techniques et scientifiques. L'invention provient de l'imagination d'un individu, alors que l'innovation fait appel à la transformation.

L'innovation permet une réussite commerciale, elle n'est pas seulement une nouveauté ; alors que l'invention désigne une idée qui répond à un besoin.

**Les entreprises qui innovent s'appuient sur l'invention, alors que celles qui inventent apportent une nouveauté.**

Il existe quatre types d'innovation, exposés dans le chapitre suivant de ce guide.

## **Qu'appelle-t-on le management de l'innovation ?**

Une entreprise qui souhaite innover, c'est bien, mais l'envie ne suffit pas à réussir des innovations. **Il est nécessaire de mettre en place un ensemble de dispositifs et de techniques de gestion, favorable au développement des innovations. C'est ce qui est appelé le management de l'innovation.**

Il s'agit de créer une certaine culture d'entreprise qui va permettre d'accroître les performances de la société, de consolider ses résultats et sa compétitivité. L'innovation est avant tout un travail d'équipe qui nécessite la mise en commun des compétences des collaborateurs. Il s'agit de trouver des idées, de développer les projets et de les faire aboutir sur des innovations apportant une plus-value au consommateur.

**Lorsqu'une entreprise adopte une démarche de management de l'innovation, il est important qu'elle soit à l'écoute de son marché et de ses clients. Elle doit aussi gérer l'innovation en s'appuyant sur des outils, des techniques et mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires.**

Le management de l'innovation s'applique dans chaque secteur de l'entreprise : de la production à la vente en passant par le management lui-même. Il y apporte de multiples avantages : il stimule la croissance, augmente les recettes et les bénéfices. Il motive l'implication des salariés, encourage la collaboration et le travail d'équipe. L'entreprise est ainsi plus créative en faisant appel à l'intelligence collective.

1

# Les quatre types d'innovation

---

# Les quatre types d'innovation

Il est important pour l'entreprise de choisir le type d'innovation qu'elle souhaite lancer. Cette décision est cruciale pour son bon développement : elle peut la propulser, ou au contraire, la conduire à sa perte ou la faire stagner.

L'entreprise peut combiner les types d'innovation ou en choisir un seul.

**Il en existe quatre types : l'innovation disruptive et l'innovation incrémentale, qui sont liées aux avancées technologiques ; l'innovation adjacente et l'innovation radicale, qui sont relatives au développement des marchés.**

## 1. L'innovation disruptive

Aussi appelée innovation de rupture, l'innovation disruptive représente des concepts qui bouleversent un marché existant. **Il s'agit d'une innovation qui provoque une rupture dans les modes de consommation ou dans les modes de fonctionnement d'un secteur d'activité.** Cela peut être des produits, des services, des modèles qui remplacent ceux habituellement utilisés sur le marché. Ce type d'innovation vise à créer un nouveau marché en rendant l'ancien obsolète.

**Il existe deux types d'innovation disruptive :**

- **l'innovation de rupture par le bas** : elle consiste à proposer un projet plus simple en accord avec les besoins d'un marché d'entrée de gamme. La nouvelle offre capte les clients d'entrée de gamme par rapport à l'offre de référence et redéfinit ainsi les critères de performance.
- **l'innovation disruptive par la création d'un marché** : il s'agit de créer un marché qui était inexistant en proposant un concept qui répond à un besoin palpable qui n'est pas encore exprimé.

L'innovation de rupture apporte de nouvelles opportunités de croissance aux entreprises. Celles-ci doivent adopter un nouveau mode de fonctionnement,

des nouveaux modèles économiques et de nouveaux savoir-faire. **Elle permet donc aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel pérenne, d'acquérir une position de leader sur le marché, et de créer de nouveaux métiers.**

## 2. L'innovation incrémentale

L'innovation incrémentale est aussi nommée l'innovation continue. Elle consiste à optimiser un produit ou un service déjà existant sur un marché mature.

**Elle y apporte de nouvelles fonctionnalités ou un nouveau design.** Il s'agit de modifications graduelles, qui résultent, le plus souvent, d'une innovation technologique, pour apporter une véritable valeur ajoutée.

C'est le type d'innovation le plus courant, car elle permet aux entreprises dont les produits sont déjà commercialisés et connus des consommateurs, d'approvisionner leur marché en étant compétitives sans prendre de trop grands risques.

L'innovation incrémentale permet de réaliser des modifications successives sur le produit ou le service et ainsi, de proposer de nouvelles versions aux consommateurs, qui y voient un gain de fiabilité et de performance. **L'entreprise gagne du temps, devient rentable et démontre ses capacités d'évolution et d'adaptation pour répondre aux besoins du client.** Cette stratégie d'innovation renforce son positionnement et lui permet de s'implanter sur de nouveaux marchés.



### 3. L'innovation adjacente

**L'innovation adjacente concerne un produit existant qui arrive sur un nouveau marché.** Il y a deux cas de figure :

- l'entreprise reste sur son marché, mais fait évoluer son produit grâce à une technologie qui existe sur un autre marché ou en l'associant à un autre produit ;
- l'entreprise reste dans son secteur d'activité, mais commercialise un ancien produit en modifiant son usage, ce qui fait émerger un nouveau marché.

Le produit ou le service peut avoir subi une innovation incrémentale lui apportant un tout nouvel usage. La combinaison de ces deux types d'innovation permet le maintien d'une offre répondant aux besoins des clients.

**Développer la méthode adjacente apporte de nombreux avantages à l'entreprise : elle diversifie son offre et s'implante sur de nouveaux marchés.** C'est aussi un bon moyen de segmenter les marchés tout en permettant une croissance de revenus, sans investir trop d'argent dans le développement de nouveaux produits.

### 4. L'innovation radicale

**L'innovation radicale permet de lancer un nouveau produit sur un nouveau marché.** L'entreprise crée un nouveau concept sur un marché qui n'existait pas jusqu'à présent, sans concurrence et sans lien avec un besoin des consommateurs. En utilisant l'innovation radicale, l'entreprise fait naître un nouveau besoin chez le consommateur.

**Ce type d'innovation entraîne une prise de risque élevée, mais lorsque l'entreprise réussit le défi, elle devient rapidement leader sur son marché.**

2

# Comment générer des idées ?

---

# Comment générer des idées?

L'entreprise a besoin de nouvelles idées pour développer de nouveaux concepts ou apporter des améliorations. **Afin de faciliter l'émergence des idées, il est possible d'avoir recours à plusieurs outils stimulant le processus créatif.**

## Organiser des séances de créativité

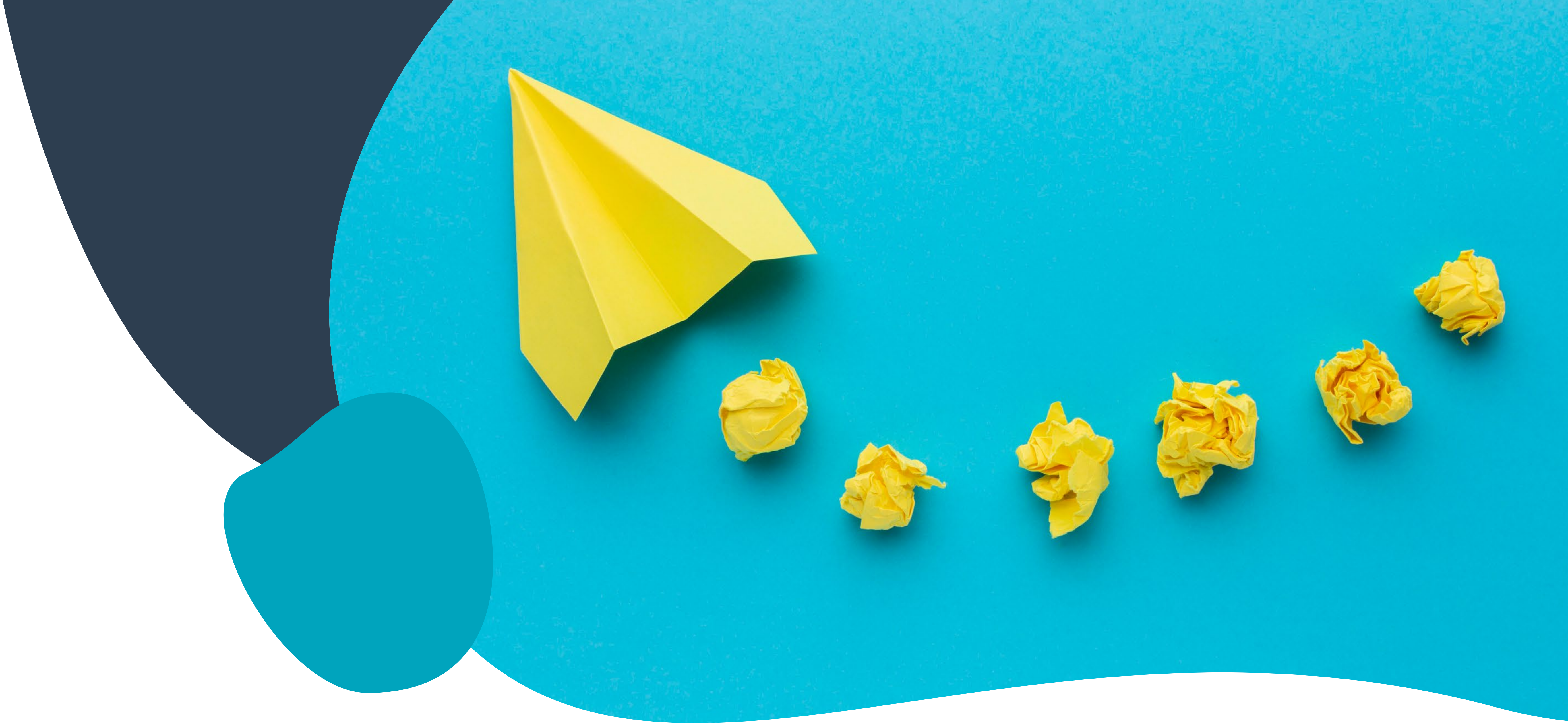
Le manager de l'innovation peut animer des séances de créativité qui permettent de stimuler l'innovation. Ces séances peuvent faire l'objet de plusieurs réunions successives et s'utilisent à plusieurs stades de l'innovation : **en amont pour trouver de nouveaux concepts, en aval pour trouver des idées d'optimisation des produits ou des services et/ou résoudre les problèmes rencontrés par l'équipe pendant le pilotage du projet.** Les avantages des séances de créativité sont nombreux :

- elles permettent de cadencer le travail et d'utiliser l'énergie de l'équipe à bon escient,
- elles donnent une vision structurée et maîtrisée de la créativité,
- elles maintiennent l'attention de l'équipe,
- elles génèrent de nouvelles approches,
- elles soulèvent des problèmes vécus avec les clients et trouvent des solutions.

Afin que la séance de créativité soit efficace, elle doit être minutieusement préparée et animée.

**La première étape consiste à définir le sujet : s'agit-il de résoudre un problème en tentant d'améliorer l'offre ou d'explorer de nouvelles opportunités ?** Dans le premier cas, il faut bien poser le problème. Dans le second cas, il est nécessaire de fixer un champ d'exploration, qui peut être plus ou moins large, selon la situation. Avant la séance, il faut donc être clair avec l'objectif recherché pour réussir l'innovation.

**Ensuite, il s'agit de former un groupe de travail.** Il est recommandé de mélanger les compétences et les profils afin de décupler la réflexion et ouvrir le champ des possibles. Les petits groupes sont conseillés, car au-delà de dix, l'effort de communication peut être complexe.



**Troisièmement, l'animateur doit opter pour la méthode à adopter selon le sujet à traiter.** Celle-ci doit favoriser la créativité de chacun et doit permettre de donner un certain rythme à la séance pour qu'elle soit productive.

Une fois la préparation de la séance réalisée, il est temps de réunir le groupe. L'animateur est chargé de briefer l'équipe en exposant l'objectif de la séance, et les règles de la créativité. Puis, s'ensuit une dizaine de minutes d'*icebreaker* pour mettre à l'aise les participants et créer une atmosphère créative. Le tour de chauffe est également important, car il permet d'amorcer en douceur le processus créatif des collaborateurs à l'aide d'exercices. **Les participants sont ensuite amenés à s'imprégner du sujet, à reformuler le problème, à produire des idées en enchaînant des phases divergentes et convergentes, à trier les idées trouvées et les évaluer à l'aide de fiches idées.**

Il est d'ailleurs conseillé d'afficher chaque fiche afin qu'elles soient vues par tous et générer de nouvelles idées. Les idées les plus fortes sont pré-sélectionnées et évaluées à la fin de la séance selon leur faisabilité, la concurrence et le budget. C'est ainsi que naissent de nouveaux concepts.

## Utiliser le brainstorming

Le brainstorming, qui signifie remue-méninges en français, est un outil efficace pour trouver des idées en groupe. **Il consiste à générer le plus d'idées possible pour répondre à un problème ou une question, sans que les participants émettent des objections continues aux suggestions de leurs collaborateurs.** C'est une technique qui a été initiée en 1935, par un publicitaire américain, Alexander Osborn.

Après avoir constitué un groupe, il est nécessaire pour l'animateur de définir la question de départ. C'est la phase de cadrage, qui permet d'assurer que chaque membre ait le même niveau d'information. Le périmètre de recherche est fixé par l'animateur en accord avec le groupe.

Ensuite, il y a la phase de production où chacun est libre d'émettre toutes les idées qui lui viennent à l'esprit. Cette phase créative doit se faire dans la bienveillance, sans jugement, sans critique, sans censure. L'animateur a pour rôle de stimuler les idées, en encourageant les introvertis à prendre part au brainstorming, tout en cadrant ceux qui sont plus à l'aise. Il doit aussi prendre en note chaque idée quand elles sont émises.

**Toutes les idées sont bonnes à prendre, même les plus farfelues, qui sont d'ailleurs souvent celles à l'origine des innovations.**



Une fois que le groupe est à court d'idées, il convient de les classer et de les filtrer. C'est la phase de rationalisation. Elle consiste à éliminer les doublons, à regrouper les idées par analogie et supprimer celles qui n'ont pas de sens. Après avoir restreint la liste d'idées, il est nécessaire de déterminer des critères d'appréciation pour mettre en exergue les idées les plus intéressantes et qui apportent une solution à la question de départ.

## Réaliser un mind-map

Un mind-map est une carte mentale permettant d'organiser des idées sous forme d'arborescence. Les idées, les mots, les concepts, et les tâches sont liés autour d'un sujet central. **C'est un graphique non-linéaire intuitif qui permet de mieux extraire, visualiser et mémoriser des informations.** Le mind-map fait partie intégrante des méthodes créatives pour débrider le potentiel du cerveau humain.

Dans un premier temps, il convient de poser le thème au centre de la carte mentale. C'est autour de ce sujet que vont se greffer les autres idées. Les principales se disposent autour et sont reliées au centre avec des branches, et les idées périphériques sont liées aux branches par des sous-branches. Le tout forme une sorte d'arbre. Il est possible de réaliser un mind-map à la main ou en ligne à l'aide de logiciels. L'important est de structurer correctement les idées grâce aux ramifications, de bien exploiter l'espace pour une meilleure représentation visuelle, d'utiliser de la couleur et de stimuler le cerveau par des images.

**Utiliser le mind-map permet d'accroître la productivité, de faciliter le suivi des idées par les intervenants et mettre en avant les différentes idées.** Il s'agit d'un outil très utilisé pendant les séances de créativité ou pendant les sessions de brainstorming.

## Utiliser la matrice de découverte

La technique de la matrice de découverte est considérée comme un élément clé de la créativité. **Il s'agit d'un tableau à double entrée qui permet de produire de nouvelles idées en combinant deux idées ou deux univers très différents.**

De nombreux concepts innovants sont nés de la matrice de découverte et connaissent

un réel succès commercial. En exemple représentatif, il est possible de citer la motoneige qui est une motocyclette adaptée aux skis ou encore le kite-surf qui combine un cerf-volant et un surf modifié.

**La matrice de découverte permet de :**

- **trouver de nouveaux usages pour un produit ou un service existant,**
- **imaginer de nouveaux produits ou services.**







C'est un outil de stimulation efficace de la créativité. Les variables du tableau sont placées horizontalement et verticalement. Certains croisements donnent lieu à des idées bonnes à exploiter, d'autres non. L'innovation est le fruit des réflexions de certains croisements.

## **Les six chapeaux de Bono**

Cette approche consiste à encourager les idées novatrices et originales pour arriver à une solution réaliste et innovante en s'éloignant de son mode de pensée habituel.

**La méthode des six chapeaux invite à une prise de recul et à observer une situation sous six angles différents.**

Ils sont matérialisés par six chapeaux de six couleurs différentes :

-  **Le chapeau blanc représente la neutralité.** Il énonce les éléments de façon factuelle, sans interprétation d'informations ou de données.
-  **Le chapeau rouge incarne l'intuition et l'émotion.** Il met en avant les jugements, les sentiments, les ressentis.
-  **Le chapeau noir symbolise le pessimisme.** Il soulève les risques, les freins, les limites, les inconvénients, les obstacles.
-  **Le chapeau jaune laisse place à l'optimisme,** c'est-à-dire les avantages, les espoirs, les bénéfices, les opportunités.
-  **Le chapeau vert met en avant la créativité.** Les idées originales, loufoques ou imaginaires y sont exprimées.
-  **Le chapeau bleu matérialise la prise de recul,** à savoir l'organisation, l'analyse et la canalisation des idées.

La séance commence et se termine par un chapeau bleu. Tous les chapeaux ne sont pas forcément utilisés selon l'objectif et la problématique. Il convient à l'animateur d'énumérer, en début de réunion, le choix des chapeaux et l'ordre dans lequel ils vont être utilisés.

## Faire un benchmark

**Le benchmark est un outil qui permet de comparer et d'analyser une offre existante pour mieux innover. Il permet d'étudier les besoins du marché, d'identifier la concurrence, de faire un comparatif des offres, et de définir le positionnement.**

Il existe trois types de benchmark :

- **Le benchmark interne** sert à mesurer la performance en interne, la pertinence de l'offre et d'en dégager des axes d'optimisation.
- **Le benchmark externe** évalue les concurrents directs pour mieux se positionner.
- **Le benchmark fonctionnel** se concentre sur une caractéristique précise pour mieux comprendre les mises en œuvre possible de la fonction dans le secteur d'activité, mais aussi un domaine proche.

Pour réaliser un benchmark, il convient de suivre les étapes suivantes :

- **Déterminer l'objectif de recherche**
- **Choisir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs**
- **Identifier les concurrents et faire une sélection de produits ou de services de référence**
- **Collecter les informations**
- **Analyser les données récoltées**
- **Déterminer un plan d'action en se basant sur la mesure des écarts de performance.**

Le benchmark permet de challenger l'équipe en démontrant que d'autres réussissent et facilite l'ouverture d'esprit sur de nouvelles façons de faire plus efficaces.

3

# Encourager l'innovation : les matrices à utiliser

# Encourager l'innovation : les matrices à utiliser

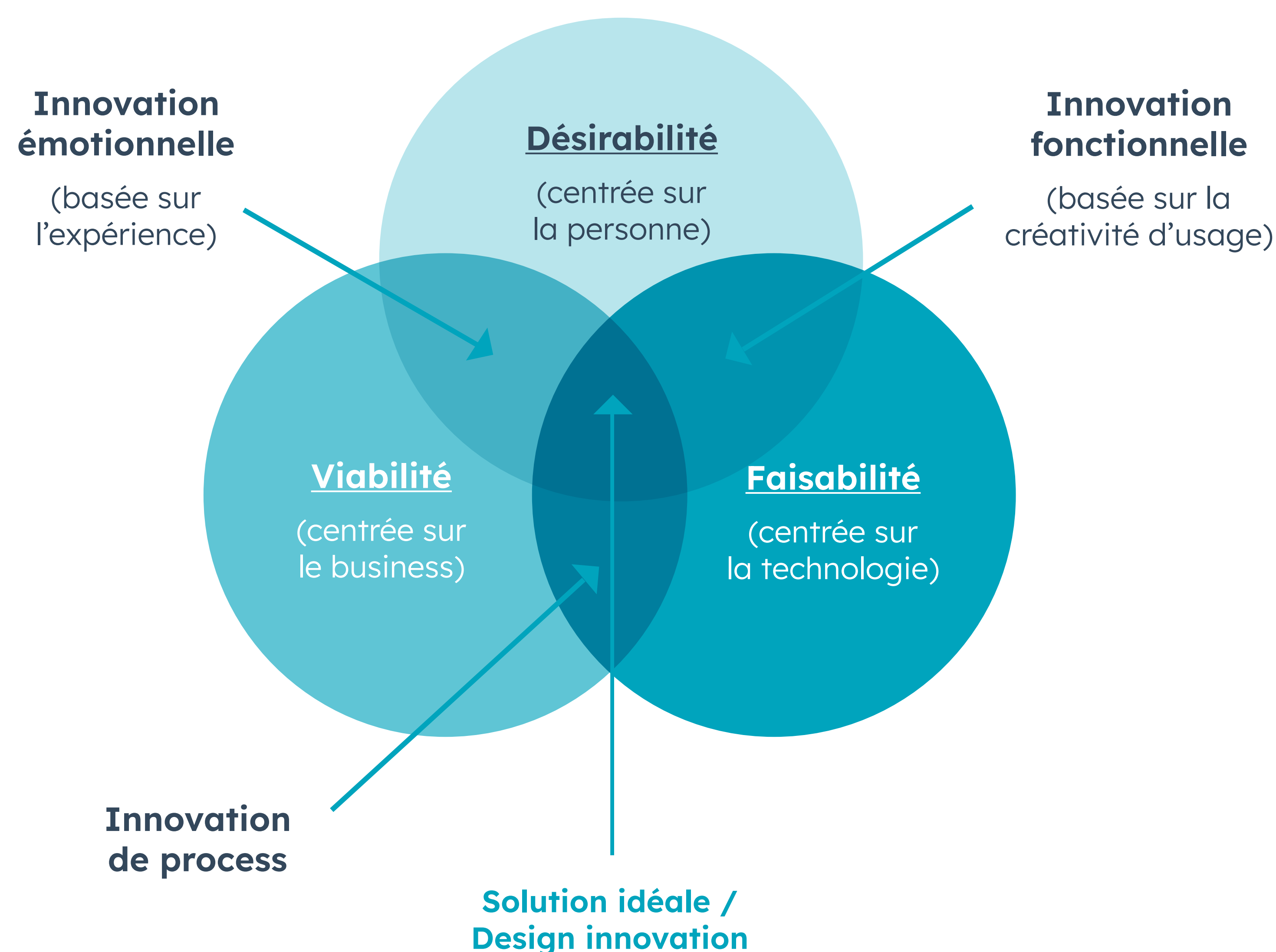
## Design thinking

Le design thinking est une démarche de l'innovation et de son management à la croisée de la pensée intuitive et de la pensée analytique. Elle consiste à se servir des outils du design pour résoudre des problèmes et gérer des projets innovants grâce à l'intelligence collective, quel que soit le domaine.

Le design thinking permet d'apporter une solution innovante à une problématique en se servant de trois principes fondamentaux :

- **la désirabilité** : est-ce en accord avec les attentes et les désirs des utilisateurs, des consommateurs, des clients ?
- **la faisabilité organisationnelle et technologique** : est-ce réalisable et utile par rapport au contexte ?
- **la viabilité** : est-ce durable dans le temps compte tenu du modèle économique ?

À la convergence de ces trois critères, se trouve le Design d'innovation.



La créativité, l'itération, la co-création, l'empathie, et le droit à l'erreur sont au cœur même de cette matrice d'innovation.

**Le design thinking repose sur plusieurs étapes, au nombre de 7 selon Rolf Faste :**

- 1. Définir :** le problème à régler est à identifier, il convient aussi de prioriser le projet et de déterminer les éléments qui en assureront le succès.
- 2. Rechercher :** il est nécessaire de collecter des exemples d'échecs, de revoir l'historique des problèmes.
- 3. Idéation :** il faut identifier les besoins et les motivations des utilisateurs, générer le plus d'idées possible en ayant recours au brainstorming.
- 4. Prototyper :** cette phase permet d'affiner les idées, de créer des prototypes, des maquettes, et d'avoir un retour des clients potentiels.
- 5. Sélectionner :** ici, il s'agit de choisir l'idée la plus intéressante.
- 6. Implémenter :** il faut rédiger le plan d'action, déterminer les ressources nécessaires et délivrer l'innovation au client final.
- 7. Apprendre :** cette dernière étape permet de recevoir un retour du client final, et d'évaluer si la solution répond à l'objectif préalablement défini. C'est aussi une phase pour identifier les sources d'optimisation.

Ces étapes peuvent être ramenées au nombre de 5 selon Jeremy Gutsche :

- 1. Définir**
- 2. Idéation**
- 3. Synthétiser**
- 4. Prototyper**
- 5. Tester**

Et enfin, Tim Brown les réduit à 3 étapes comme suit :

- 1. L'inspiration**
- 2. L'idéation**
- 3. L'implémentation**

# Méthode TRIZ

L'acronyme « TRIZ » signifie « théorie de résolution des problèmes inventifs ».

Il s'agit d'une méthode qui utilise plusieurs outils pour résoudre les problématiques d'innovation. Elle permet d'aider les équipes en charge de l'innovation à lutter contre les freins à l'imagination et l'inertie psychologique. La méthode TRIZ apporte des solutions techniques astucieuses, selon 40 principes d'innovation, pour rendre les phases de brainstorming efficaces. Cette matrice permet d'émettre des critiques et de nouvelles pistes de réflexion en analysant le produit ou le service existant pour étudier comment le transformer.

En bref, la méthode TRIZ permet de générer de multiples idées pendant un temps limité.

**Pour la mettre en place, il convient de :**

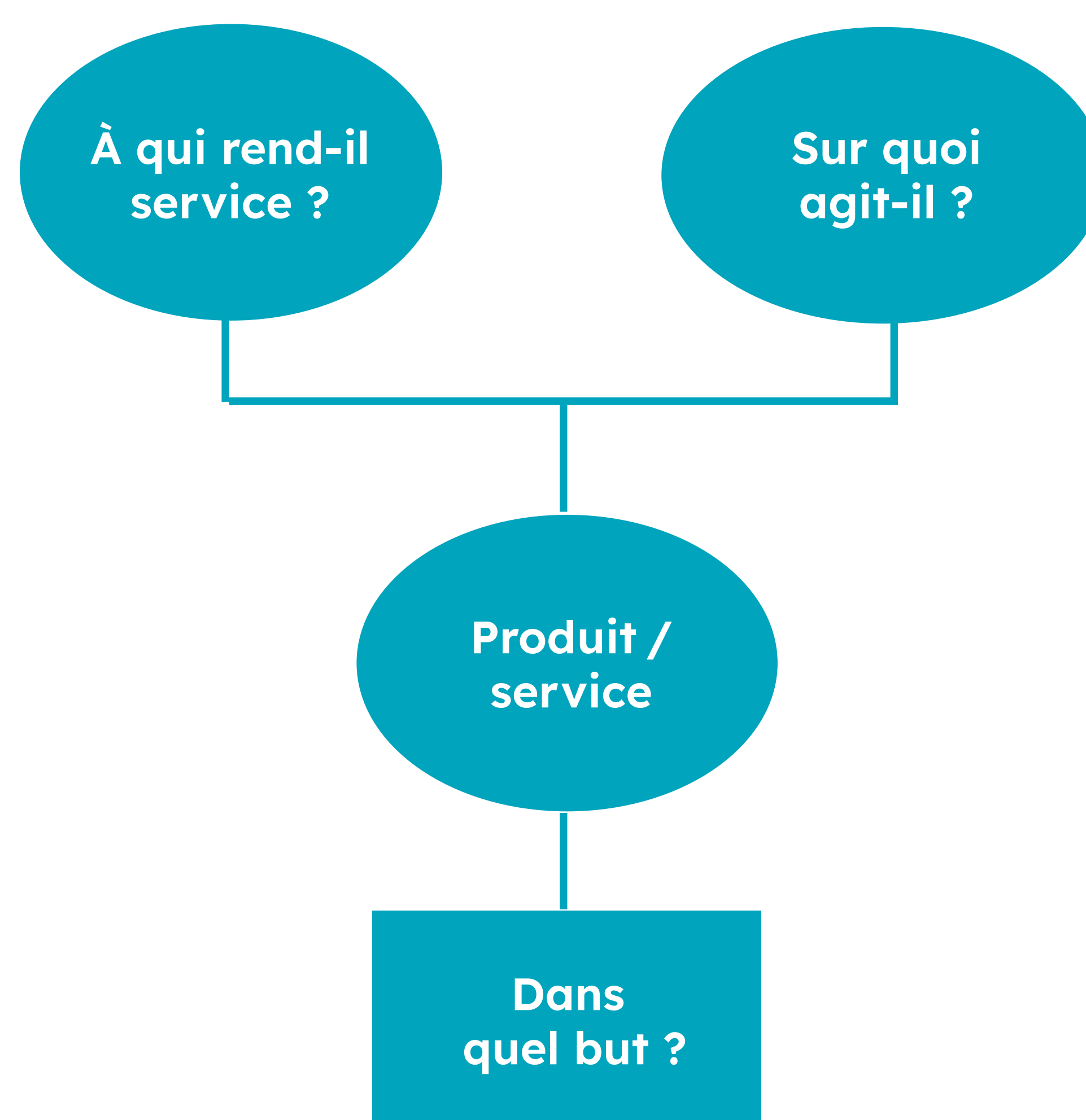
- 1. Déterminer l'intention :** pour faire évoluer le produit ou le service existant, il convient de poser son intention suite à une réunion avec un panel de plusieurs collaborateurs. L'intention peut être de vouloir résoudre un problème. Dans ce cas, le groupe utilise des principes de la méthode TRIZ orientés sur la résolution du problème en question. Le but est de réduire le nombre de principes qui répondent à la problématique après avoir identifié le problème initial. Mais il peut aussi s'agir d'avoir l'intention de créer un nouveau produit. Ici, les 40 principes d'innovation sont utilisés de manière plus libre. Ils agissent en tant qu'incubateur pour proposer des solutions intéressantes. Les principes sont composés de sous-principes, il y a donc au total 120 formulations.
- 2. Définir l'environnement d'utilisation des principes :** il faut décrire si l'innovation ne concerne qu'une partie du produit ou son entièreté. Il convient de nommer le produit de façon simple et générique, puis de lister les parties du produit, les objets proches et les caractéristiques (dans une limite de 5 pour chacune des catégories).
- 3. Faire des schémas des idées et du produit initial :** la méthode TRIZ permet de schématiser le problème identifié, les idées utilisées et les solutions pouvant y répondre.
- 4. Chercher des solutions :** la matrice TRIZ repose sur la formulation des principes et des sous-principes. Il faut donc les appliquer de manière ouverte pour produire des idées. L'équipe doit se servir de son imagination pour trouver des idées innovantes en fonction des différentes formulations.

**5. Analyser les solutions et choisir le résultat idéal :** la dernière étape consiste à analyser les idées émises tout en prenant en compte les effets positifs, négatifs et la réduction des coûts induite. Cela permettra aux innovateurs de choisir le produit qui se rapproche le plus du résultat idéal.

## Bête à cornes

La matrice bête à cornes est un diagramme d'analyse qui sert à étudier les besoins de sa cible et à définir la direction à suivre pour le projet innovant. Elle est appelée « bête à cornes » en raison de sa représentation qui ressemble à une tête de taureau. **Elle est utile pour savoir si la conception d'un produit ou d'un service est viable selon les besoins des utilisateurs.**

Voici les étapes à suivre pour remplir cette matrice :



### 1. Regrouper les idées

Il s'agit de définir les besoins principaux de la cible. Il est possible de faire un brainstorming pour mener une réflexion approfondie sur les besoins des utilisateurs. Les idées doivent rester objectives.

### 2. Répondre aux 3 questions suivantes

#### a. À qui le produit ou le service s'adresse-t-il ?

Il faut décrire la cible de manière précise pour obtenir une carte d'identité complète de l'utilisateur et comprendre qui il est.

#### b. Sur quoi agit-il ?

Il faut définir les impacts du produit ou du service : à qui il rend service, sur quoi il agit.

#### c. Quel est l'objectif du produit ou du service ?

Il convient de déterminer son intérêt, sa finalité et de savoir s'il répond oui ou non aux besoins des utilisateurs.

### 3. Créer le diagramme

Il suffit de remplir la bête à cornes avec les informations récoltées.

# Méthode de l'océan bleu

Cette stratégie vise à accompagner les entreprises qui souhaitent davantage innover.

**Elle propose des outils simples et pratiques pour aider les entreprises à se différencier, peu importe leur taille et leur ancienneté sur le marché.**

La méthode de l'océan bleu utilise deux métaphores :

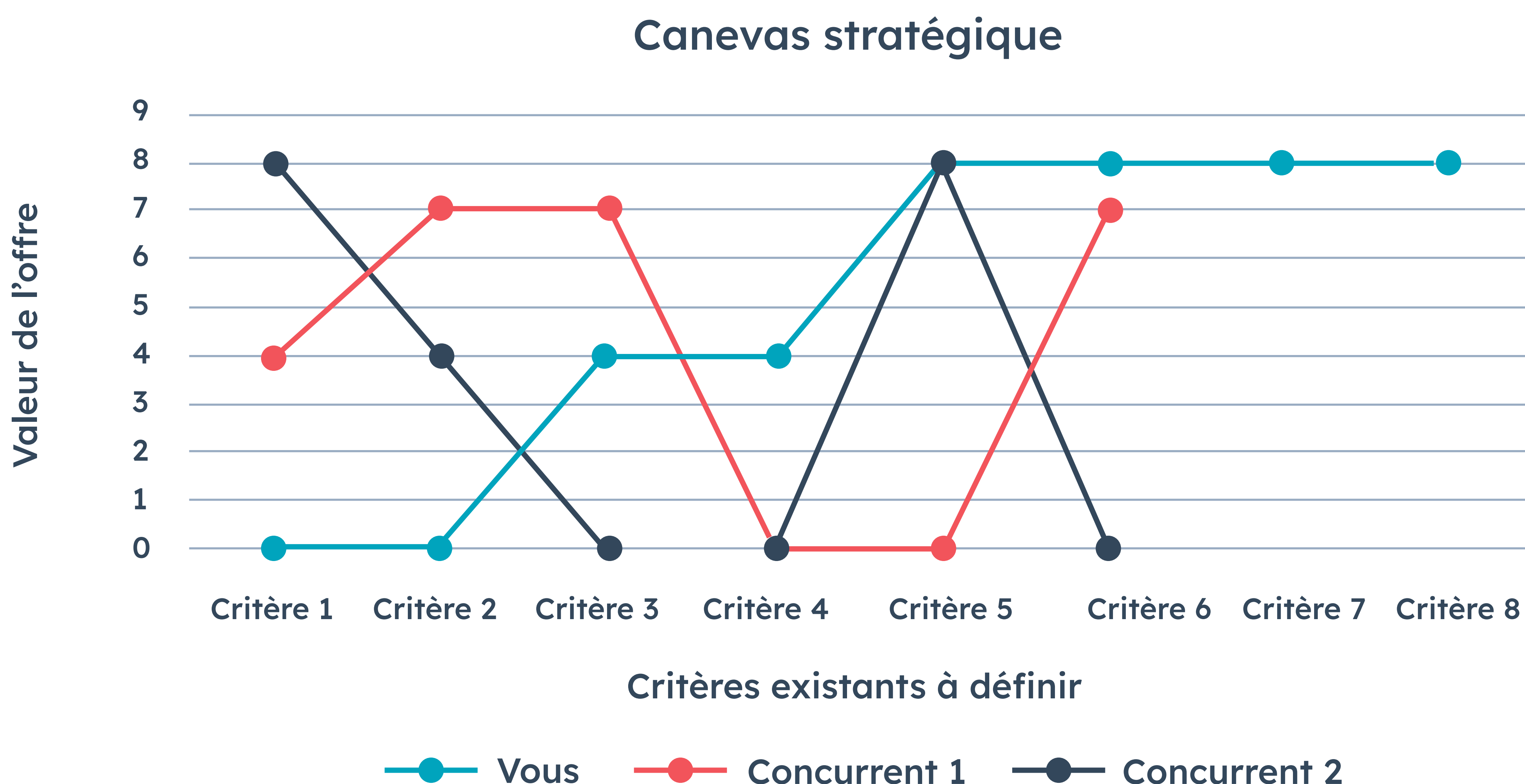
- l'océan bleu qui représente un espace stratégique non exploité, libre de concurrence et des marchés rentables,
- l'océan rouge qui représente les marchés existants où la concurrence fait rage.

**L'environnement et le secteur sont connus de tous.**

Son objectif est d'ouvrir les possibilités de développement d'activités sur des nouveaux champs encore inexplorés. Cela permet de créer de la valeur (par l'innovation) face à des besoins émergents non comblés par les concurrents actuels et les savoir-faire existants.

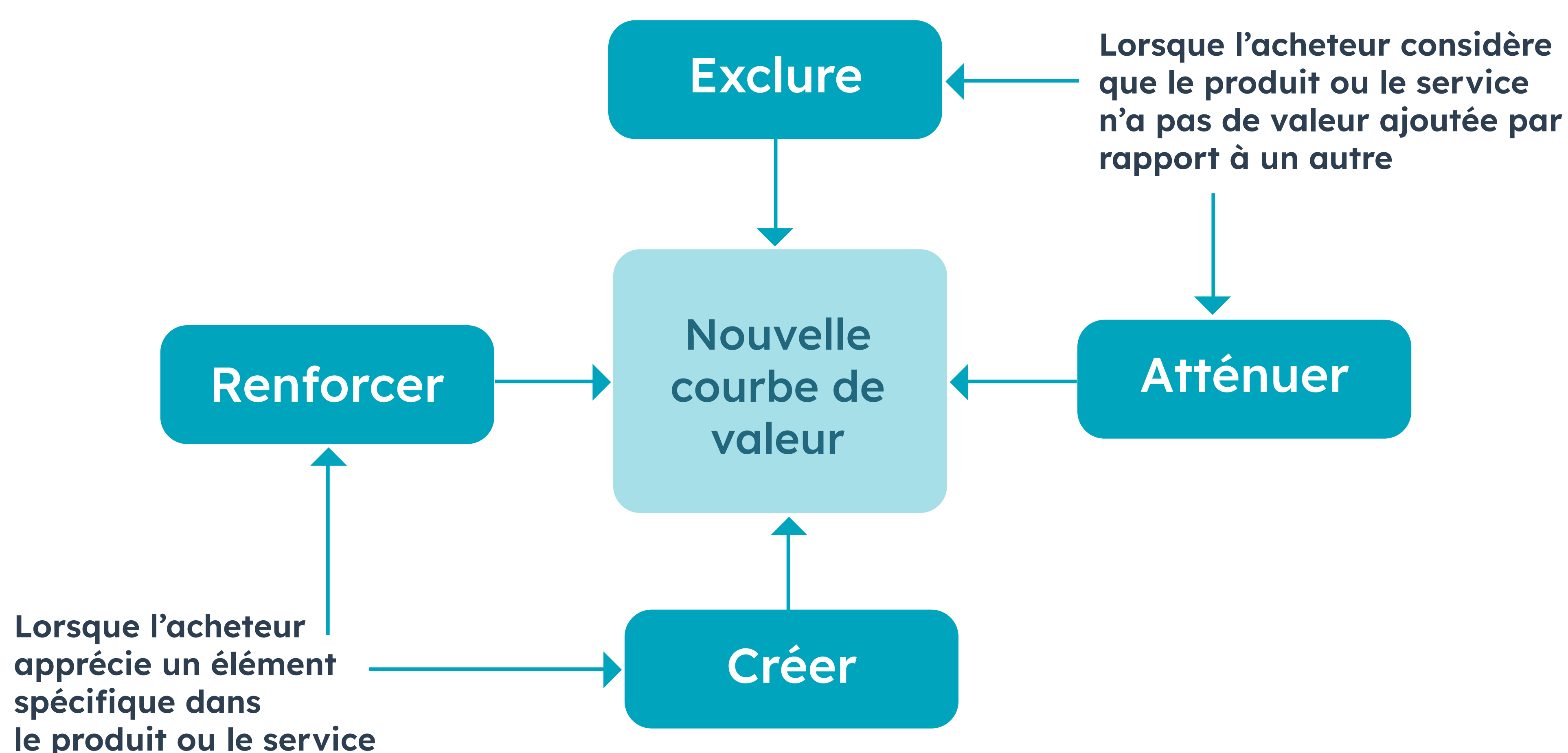
Pour une bonne mise en place de la stratégie océan bleu, il faut :

- 1. Étudier la position de l'entreprise sur le marché et par rapport à la concurrence.**
- 2. Analyser le marché avec l'aide d'un canevas stratégique :** c'est un outil visuel permettant d'obtenir un aperçu des comportements de la concurrence en fonction de plusieurs critères à déterminer. Ces critères sont les éléments clés à ajuster, retirer ou adopter pour le marché visé.



Ici, il faut également étudier le marché au-delà des frontières existantes. Cela permet de mieux appréhender les non-clients, à savoir ceux qui achètent occasionnellement ou qui arrêtent d'acheter (non-clients imminents), ceux qui n'achètent pas l'offre par choix (non-clients anti), et ceux qui ne sont pas la cible du marché et se trouvent trop loin de l'offre (non-clients inexplorés).

**3. Dessiner les nouvelles frontières du marché :** il s'agit de trouver l'équilibre et de prendre les bonnes décisions pour répondre à la stratégie océan bleu. Il est possible de se servir de la matrice ERAC pour y arriver.



**4. Dépasser les obstacles internes :** il faut réussir à fédérer l'ensemble des collaborateurs autour de l'objectif afin de les rassurer et aller au-delà des obstacles. L'entreprise gagne ainsi la confiance de tous les acteurs de l'entreprise et de bonnes idées.

**5. Intégrer l'exécution dans la démarche stratégique :** dès que la stratégie est formulée et ajustée, il faut l'exécuter. L'océan bleu est une méthode efficace à court terme qui permet de prendre une longueur d'avance sur la concurrence. Il est néanmoins nécessaire de rester à l'affût, car dès que les concurrents vont se rendre compte du potentiel du marché, il va se transformer en océan rouge.

## OCÉAN ROUGE

Agir sur les marchés existants  
Battre la concurrence  
Exploiter la demande existante  
Obtenir le meilleur rapport qualité / prix  
Poursuivre une stratégie de différenciation  
ou de domination par les prix

## OCÉAN BLEU

Créer un marché vierge  
Mettre la concurrence hors jeu  
Sortir du cercle qualité / prix  
Adopter une stratégie  
de différenciation  
et de prix élevés

## Méthode CK

La méthode CK est une puissante stratégie de management de l'innovation.

Elle permet l'invention de produits ou de services innovants, mais aussi de piloter l'ensemble du processus d'innovation associé.

Son utilisation accroît le développement de concepts disruptifs à fort potentiel.

Elle s'appuie sur deux principes, dont elle tire ses initiales :

- **l'espace de concept (C)** : il concerne la nouveauté, les idées, l'imaginaire. C'est ici qu'apparaissent les nouveaux concepts.
- **l'espace de connaissance (K pour knowledge)** : il s'agit d'apporter des savoir-faire, des connaissances à l'innovation pour qu'elle ait un caractère réalisable.

Les allers-retours entre les espaces C et K sont nécessaires pour créer une nouvelle innovation réalisable.

Le modèle CK s'appuie sur quatre dimensions :

- la valeur pour le client
- le business model
- les fonctions du produit ou du service
- les technologies du produit ou du service

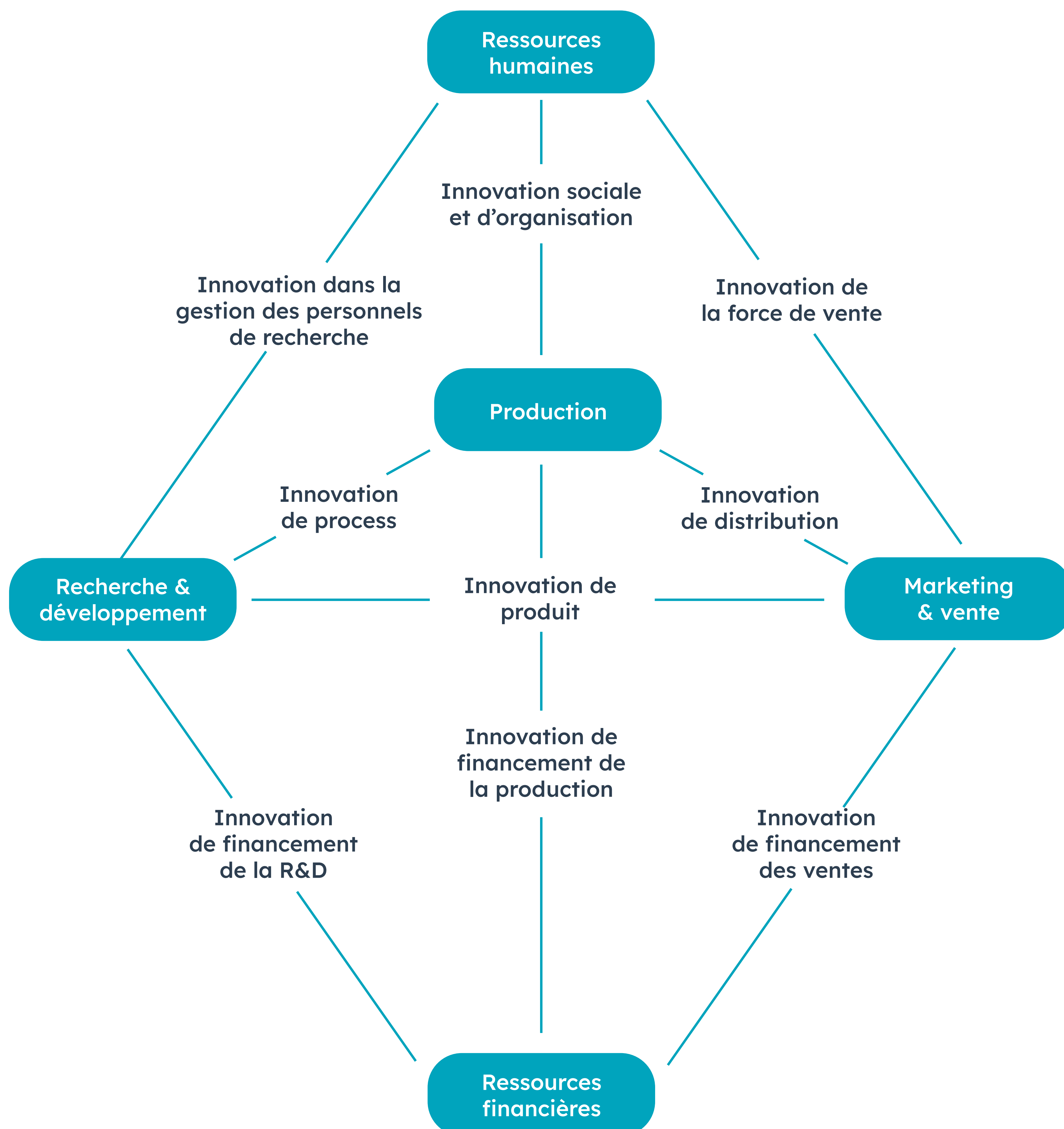
C'est la seule matrice qui permet de créer des propositions originales sur chacune des dimensions (l'espace C), puis à les évaluer (l'espace K).

# Diamant de l'innovation

Le diamant de l'innovation permet de prendre en considération toutes les dimensions de l'innovation grâce aux interactions entre les différentes fonctions de l'entreprise.

**Il existe 10 axes de communication définis par Marc Giget pour le diamant de l'innovation. Chacun relie une fonction de l'entreprise à une autre. Tous les acteurs interagissent donc entre eux.**

Dans l'entreprise, il y a 5 fonctions : la recherche et le développement (R&D), la production (PROD), le marketing et la vente (MKG), les ressources humaines (RH) et les ressources financières (RF).



Voici comment se traduisent les dix axes de communication du diamant de l'innovation :

**1. Innovation de produit** (entre le marketing et le pôle R&D) :

permet d'imaginer et créer un produit.

**2. Autogestion, participation et intéressement** (RH et RF) :

permet de gérer le type d'investissement le plus adapté au projet d'innovation.

**3. Innovation dans la gestion des personnels de recherche** (RH et R&D) :

permet l'interaction entre le staff et le pôle recherche et développement.

**4. Innovation au niveau des forces de vente** (RH et MKG) :

permet la promotion de l'innovation au niveau de la force de vente.

**5. Innovation de financement des ventes** (MKG et RF) :

cet axe naît du mix des fonctions d'innovation financière et de la vente.

**6. Innovation de financement de la R&D** (R&D et RF) :

il s'agit de l'interaction entre les pôles R&D et les ressources financières de l'entreprise.

**7. Innovation de process** (R&D et PROD).

**8. Innovation sociale et d'organisation** (RH et PROD) :

permet d'innover afin d'améliorer la productivité et le climat social.

**9. Innovation de distribution** (MKG et PROD) :

il s'agit d'optimiser les processus transverses entre le marché et la production pour minimiser les coûts de distribution.

**10. Innovation de financement de la production** (PROD et RF) :

il s'agit de rapprocher les ressources financières et le processus de production pour innover dans le financement de la production.

**Cette matrice permet de stimuler la créativité en prenant en compte toutes les options possibles. Car l'innovation ne se réduit pas à la technologie, ni à la recherche scientifique.**

**Elle est aussi organisationnelle, financière, technique et commerciale.**

Il est nécessaire de diversifier les idées et d'échanger entre les différentes fonctions de l'entreprise pour engendrer des innovations basées sur la connaissance.

4

# Huit conseils pour bien manager l'innovation

---

# Huit conseils pour bien manager l'innovation

En tant que manager de l'innovation, il est important de suivre quelques conseils pour bien conduire la stratégie d'innovation. **En premier lieu, il est essentiel de définir une ambition pour l'équipe prenant part au projet d'innovation. C'est ce qui va donner du sens à chacune des actions de l'équipe.** Cette ambition favorise le sentiment d'appartenance à l'équipe et à la mission de l'entreprise. Elle peut être déterminée en définissant le « pourquoi », c'est-à-dire la raison d'être du projet.

## 1. Être à l'écoute

**L'écoute est une qualité principale dont doit être doté le manager de l'innovation. Il est important de savoir écouter aussi bien les consommateurs, que l'ensemble des collaborateurs.**

En étant à l'écoute de ses clients, l'entreprise comprend mieux les problèmes qu'ils rencontrent et leurs besoins. Le manager de l'innovation doit prendre en compte l'expérience client, car ils sont les mieux placés pour faire naître des idées. En tant qu'utilisateurs finaux, ils connaissent leurs attentes, les difficultés qu'ils rencontrent et peuvent faire des suggestions d'amélioration. C'est en écoutant ses clients que l'entreprise peut trouver des sources d'inspiration pour ses projets d'innovation. Pour ce faire, l'entreprise peut s'appuyer sur les avis clients, les retours du service après-vente ou encore les remontées des équipes commerciales.

Par ailleurs, le manager de l'innovation doit aussi être à l'écoute des équipes commerciales et marketing, de ses fournisseurs et de ses partenaires, et de toutes les parties prenantes. **Cette notion permet de faire grandir l'innovation à travers un regard neuf. Pour cela, il est conseillé de mettre en place des outils comme des séminaires de réflexion croisée ou encore des processus systématiques d'interview.**

## 2. Adapter ses critères de décision

Le manager de l'innovation a également pour mission d'ajuster certains critères de décision selon le contexte afin de définir le projet.

Parmi ces critères, il y a :

- **le retour sur investissement (ROI)**, qui permet d'étudier la viabilité de l'innovation. Il est important de savoir l'équilibrer. En effet, un ROI trop tardif peut mener à l'abandon du projet, alors qu'un ROI trop rapide peut limiter les équipes qui produiront une innovation moins intéressante.
- **l'ARPU (*average revenue per user*)**, qui correspond au chiffre d'affaires généré par l'utilisateur et non par le produit. Dans certains cas, le produit n'engendre pas un chiffre d'affaires important, mais il implique l'achat de produits complémentaires qui, eux, participent à créer du chiffre d'affaires.

## 3. Définir un périmètre d'expérimentation

Il est également nécessaire de déterminer un périmètre d'expérimentation, de connaître ses limites et de trouver un accord pour les respecter. **L'idée est de savoir arrêter le projet d'innovation s'il dépasse les limites fixées et ne pas le considérer comme un échec.** La collaboration entre les équipes, les idées émergentes et les données récoltées sont de bonnes bases pour les futurs projets d'innovation.

## 4. Sélectionner différents profils de collaborateurs

Constituer une équipe ne se fait pas au hasard. Il est d'ailleurs déconseillé de recruter le même type de profil. **Il faut plutôt miser sur la diversification des talents en choisissant des profils complémentaires, voire même très différents.**

Les postes doivent être ouverts à des personnes aux expériences et aux parcours divers et variés. Cela permet de favoriser la créativité, d'aller à la rencontre d'univers différents du sien et de travailler hors de sa zone de confort.



## 5. Développer les compétences de l'équipe

Il s'agit d'une des missions quotidiennes du manager de l'innovation. **Il doit être capable de faire preuve de pédagogie et d'adopter une posture de coach pour transmettre ses connaissances.** Il a aussi pour rôle de s'assurer que les compétences de l'équipe sont à jour et proposer des formations selon les besoins si nécessaire.

## 6. Rendre autonome les collaborateurs

Dans une démarche d'innovation, le manager doit laisser une certaine autonomie à ses collaborateurs. Il ne doit pas les surencadrer ou surcontrôler leurs activités. Il faut bien sûr apprendre à jauger le degré d'autonomie selon le projet et les situations. **Les équipes doivent pouvoir faire des choix en toute autonomie. En amont, il est donc essentiel de poser un cadre afin que le manager ne se retrouve pas dans une position de contrôle.** L'autonomie permet de donner du sens aux missions des collaborateurs et est un levier de motivation.

## 7. Faire des feedbacks

Afin de permettre aux équipes d'évoluer, le manager de l'innovation doit délivrer des feedbacks quotidiens, qu'ils soient positifs ou négatifs. Ils doivent permettre

aux équipes de progresser. Les feedbacks sont une compétence clé du rôle de manager pour accompagner les équipes tout au long du projet innovant. Ils participent à développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et sont un gage d'honnêteté, de transparence.

## 8. S'appuyer sur des techniques agiles de management

Le manager doit créer une ambiance propice à l'innovation en utilisant des méthodes agiles de management. Cela va permettre de favoriser la créativité et la prise d'initiative des équipes. **Pour cela, il est nécessaire de dynamiser les réunions avec des sessions d'idéation et de créativité.**

**Le manager de l'innovation doit avoir un rôle de facilitateur et non de leader, ce qui permet de faire émerger les idées et de mener à bien les projets innovants.**

Ses missions sont d'organiser, de fixer les objectifs et les règles et d'animer les réunions. Il laisse la liberté à ses équipes pour trouver des idées.





# HubSpot

**Logiciel marketing**

Rassemblez tous vos outils  
et vos données marketing  
au même endroit

**[Demander une démonstration](#)**