

Le manuel de l'innovateur

Le meilleur et le dernier cri en matière d'innovation d'entreprise



MOVE2.**DIGITAL**
DIGITAL TRANSFORMATION

Si l'innovation reste une priorité absolue pour tous les chefs d'entreprise, nous avons récemment constaté que lorsque les marchés sont incertains et qu'il faut réduire les coûts, l'innovation est aussi l'une des premières à être touchée.

Ces derniers mois ont apporté de nombreux défis à relever, mais aussi autant d'opportunités à explorer. On ne s'ennuie jamais dans le domaine de l'innovation d'entreprise... c'est ce qu'on dit.

À l'avenir, comment pouvons-nous, en tant qu'innovateurs, contribuer à la rentabilité de notre organisation de manière durable et évolutive ?

Vous trouverez la réponse à cette question fondamentale dans ce manuel, qui décrit le "quoi" et le "comment" de la gestion de l'innovation.

Dans ce livre, nous avons capturé et résumé les idées et les enseignements tirés de nos expériences et collaborations.

Au cours de votre lecture, vous constaterez peut-être que vous êtes sur la bonne voie. Vous pourrez ajuster votre approche en vous inspirant de certains récits. D'autres perspectives pourraient vous inciter à repenser fondamentalement votre.

En tout état de cause, vous vous rendrez compte que d'autres innovateurs sont souvent confrontés à des défis similaires et mènent des combats similaires.

C'est pourquoi tout ce que nous faisons à Move2.digital est motivé par notre conviction que pour réussir, il est crucial pour tout professionnel de l'innovation d'apprendre et de collaborer avec d'autres :

- Professionnels de l'innovation.
- Entreprises innovantes
- Entreprises et des industries.

Pour l'instant, profitez de la lecture du manuel.



Bruno Quémener
Move2.digital

Si vous avez l'innovation dans votre titre, c'est votre tribu.

Diriger et faire de l'innovation dans les organisations peut donner l'impression d'être sur une île.

Qu'il s'agisse de mettre en œuvre des améliorations progressives pour les produits et services existants, de lancer de nouveaux modèles d'entreprise ou de créer des entreprises perturbatrices, la fonction d'innovation dans les organisations est responsable de la création d'une nouvelle valeur, ce qui se traduit par une croissance du chiffre d'affaires et/ou du résultat net.

C'est plus facile à dire qu'à faire. L'innovation semble sexy et glamour, mais comme nous le savons tous, ce n'est pas le cas dans la réalité. En plus de notre travail d'innovation proprement dit, qui est déjà plus qu'un emploi à plein temps, nous devons nous aligner étroitement sur les parties prenantes de l'entreprise et consacrer beaucoup de temps à essayer de changer "la façon dont les choses sont faites".

Table des matières

Leadership, stratégie et organisation.. 7

Stratégie ouverte : Maîtriser la perturbation depuis l'extérieur du C- Suite	8
Du théâtre de l'innovation à Moteur de croissance.....	12
Construire votre usine d'innovation.....	15
Accompagner l'entreprise	18
Comment obtenir le soutien des dirigeants pour	21
InnovationOps : la prochaine évolution de Gestion de l'innovation	24
3 solutions pratiques aux défis courants de l'innovation.....	26
L'évolution du rôle du directeur de l'innovation.....	29
L'innovation pilotée par l'IA dépasse-t-elle l'ingéniosité humaine ?....	31
Introduire le changement vers l'innovation autonome.....	34

Gouvernance et gestion de portefeuille37

Création d'une nouvelle entreprise Croissance	41
Gestion de portefeuille : Relier la stratégie aux ressources et à l'exécution	45
Transformer les idées en résultats : Un cadre pour la maturation de votre portefeuille d'innovation	48
Devenez l'investisseur en capital-risque de votre entreprise.....	52
Gouvernance des projets d'innovation	57
Comment gouverner le développement agile	61

Prospective et conception d'entreprise66

La clé du succès de l'innovation - Echouer rapidement ou apprendre rapidement de l'échec ?.....	67
De la prospective à l'action - Comment tirer parti des connaissances futures pour créer de la valeur en matière de stratégie et d'innovation..	70
Plus que des idées : Les enseignements de la Gestion des programmes d'intrapreneuriat.....	72

Exploration technologique approfondie : Comment ZEISS fait évoluer la technologie pour façonner les marchés futurs	75
Gestion de l'innovation simplement intelligente.....	78
Débloquer l'innovation des entreprises pour la transition énergétique..	81
Incubation, création et développement d'entreprises 84	
Libérer la licorne qui sommeille en vous	85
Notre expérience en matière de.....	87
Interne ou externe : Le dilemme pour les.....	90
Lean Scale-up : Les 12 modules pour l'excellence en matière de création d'entreprise	93
Cap sur le succès : L'importance de l'alignement entreprise-entreprise	95
Création d'entreprise réussie chez Siemens Digital Industries	99
La création d'entreprise dans une société :	101
4 ans et 1 pandémie Le voyage d'Amadeus dans le Corporate Venturing	103
Libérer le superpouvoir qui	102
Innovation ouverte..... 105	
Comment réussir sa création d'entreprise	106
S'engager stratégiquement dans les écosystèmes d'innovation.....	109
Extension de l'innovation ouverte - Comment faire	112
Mesurer l'innovation ouverte.....	118
En matière d'innovation, 1+1 peut être plus grand que 2.....	123
Venture Clienting chez BSH Home Appliances : Un objectif clair > un impact tangible	126
Un écosystème de collaboration	128
L'approche de Generali en matière d'innovation ouverte	130
Culture et capacités d'innovation ... 132	
Toujours changer Une équipe d'innovation gagnante : Pourquoi la réinvention et le changement sont des conditions préalables à l'innovation	131

Tuer les experts : Pourquoi les gens freinent l'innovation	135
Renforcer l'engagement en faveur de l'innovation	138
Comment former les employés à tester et à	139
Comment donner le coup d'envoi d'une idée fructueuse.....	142
Pourquoi la créativité est-elle si importante ?	144
Comment échouer ?.....	147
Construire une capacité d'innovation de rupture.....	150
Renforcer l'impact de l'intégration	152
Programme d'innovation continue de Sage	154
Talents et équipes	156
L'échec de la formation à l'innovation	152
Innovation sans frontières : Construire une culture de confiance et de créativité dans les équipes mondiales	156
Team Building dans le contexte du Corporate Venture Studio.....	158
Comment les Corporate Venture Builders	161
Des équipes d'innovation viables	165
Durabilité et climat.....	168
Il est temps d'agir : Comment le Green Venturing pourrait résoudre l'urgence climatique	167
Construire l'entreprise.....	169
Aliaxis Next - Une entreprise qui développe des solutions aux problèmes de l'eau dans le monde	173

Leadership, stratégie et organisation

Stratégie ouverte : Maîtriser la perturbation depuis l'extérieur du C-Suite

Élaborer une stratégie à huis clos est un gage d'échec lorsque les perturbations viennent de toutes parts.

La formulation et l'exécution d'une bonne stratégie organisationnelle sont complexes. La stratégie est souvent élaborée par des équipes d'élite et peut donc être limitée par leurs préjugés sur les concurrents, les besoins des clients et les forces du marché. Et il peut être difficile de convaincre les parties prenantes de l'ensemble de l'organisation de consacrer de l'argent, du temps et de l'énergie à une nouvelle orientation qui n'a pas encore fait ses preuves.

L'approche alternative aux défis de la formulation et de l'exécution de la stratégie peut sembler radicale : le processus stratégique doit être ouvert. En adoptant une stratégie ouverte, les équipes dirigeantes peuvent accéder à diverses sources de connaissances externes et prendre conscience de leurs préjugés, tout en suscitant l'adhésion pour accélérer l'exécution.

La question qui se pose alors est la suivante : comment les entreprises peuvent-elles ouvrir le processus d'élaboration de la stratégie sans en perdre le contrôle ?

Stratégie ouverte : Le Point de départ

Au cours des années 80 et 90, Bornéo a connu l'exploitation forestière illégale la plus importante du monde.

Le bois provenant de cette région est plus important que celui de toute l'Afrique et de l'Amazonie réunies. Le Dr Kinari Webb, médecin et écologiste américain, s'est rendu à Bornéo à cette époque et s'est rapidement rendu compte que les populations locales ne pouvaient pas se permettre d'exploiter le bois.

Les habitants de l'Europe de l'Est dépendaient de l'abattage d'arbres pour subvenir à leurs besoins. En réaction, elle a fondé une ONG pour mettre fin à l'exploitation forestière.

De nombreuses ONG établies en Occident pensent avoir une solution unique aux problèmes et introduisent souvent ces solutions sans tenir compte du contexte local. Cependant,

Le Dr Webb a adopté une approche différente. Elle s'est engagée dans un processus appelé "Radical Listening" (écoute radicale) en s'adressant à environ 400 personnes de la région et en leur posant une question simple : que faudrait-il pour que vous, en tant que gardiens de la forêt tropicale, la protégiez ?

Grâce à ce processus, le Dr Webb a appris que la population locale avait besoin d'une solution à ses problèmes médicaux. Ils se livrent à l'exploitation illégale du bois et à d'autres activités préjudiciables à l'environnement pour payer les médicaments et les procédures médicales. En réponse, le Dr Webb a fondé "Health in Harmony", une ONG qui fournit des services de santé à la population locale.

Ce programme a permis de réduire la déforestation et d'améliorer les résultats sanitaires pour les communautés concernées. Ce programme a permis de réduire la déforestation et d'améliorer la santé des communautés concernées.

La leçon tirée de l'expérience du Dr. Kinari Webb est que l'engagement des personnes responsables de la mise en œuvre d'un plan est crucial pour sa réussite. Ce principe peut également s'appliquer au monde de l'entreprise. Malheureusement, dans de nombreuses organisations, d'importantes décisions

sont élaborées par un petit groupe de dirigeants au sommet de la hiérarchie. Cette approche de l'élaboration de la stratégie peut entraîner deux problèmes majeurs :

- Tout d'abord, les idées générées de cette manière peuvent ne pas être innovantes ou inspirantes. Lorsque les mêmes personnes travaillent ensemble jour après jour, elles sont plus susceptibles de penser de la même manière.
- Deuxièmement, même si une stratégie bien élaborée est formulée, elle peut échouer lors de sa mise en œuvre parce que les personnes chargées de l'exécuter ne sont pas préparées ou ne s'investissent pas dans sa réussite.

La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible de surmonter ces problèmes en impliquant les gens dans le processus d'élaboration de la stratégie.

En s'inspirant de l'approche de Webb à Bornéo, les organisations ont tout à gagner à trouver des moyens d'impliquer un plus grand nombre de personnes et de leur donner la parole. Ce faisant, diverses perspectives et idées nouvelles peuvent être explorées. En outre, l'implication des personnes chargées de mettre en œuvre la stratégie, de la conception à la mise en œuvre, est essentielle et peut combler le fossé entre le développement et l'exécution, ce qui permet en fin de compte une mise en œuvre plus efficace.

"Lorsque les gens sont impliqués dans le processus d'élaboration de la stratégie, ils peuvent mieux comprendre ce que la stratégie signifie pour eux. Cela permet également d'organiser des discussions interfonctionnelles et d'éviter que les employés aient l'impression que les décisions leurs sont imposées. C'est un avantage considérable pour la réussite globale de l'entreprise".

Êtes-vous prêt à vous ouvrir ? Votre stratégie ?

Pour libérer et exploiter la puissance de la stratégie ouverte au sein de votre organisation, vous devez, en tant que dirigeant, y être préparé. Si vous envisagez d'adopter une stratégie ouverte, mais que vous n'êtes pas sûr de pouvoir le faire, nous vous invitons à consulter la rubrique "Stratégie ouverte".

Si vous êtes prêt à le mettre en œuvre, voici quatre questions à vous poser pour évaluer votre état de préparation :

1. Votre style est-il plus proche de Miles Davis ou de Jean-Sébastien Bach ?

Si l'on compare Miles Davis et Jean-Sébastien Bach dans un contexte d'entreprise, on pourrait dire que la principale différence entre eux réside dans leur approche de la créativité et de l'innovation.

Miles Davis était connu pour son approche innovante et expérimentale de la musique de jazz. En explorant de nouveaux sons et de nouvelles techniques, il a constamment repoussé les limites du genre. Dans un contexte d'entreprise, cela pourrait être de l'innovation disruptive.

Si vous êtes plutôt du type Miles Davis, vous avez l'habitude d'improviser, de changer et de vous adapter à ce qui se passe.

D'autre part, Jean-Sébastien Bach était un maître de la composition classique qui adhérait à des règles et des conventions strictes. Il ne s'éloignait pas souvent des formes musicales établies, mais trouvait plutôt des moyens d'innover à l'intérieur de celles-ci. Cette approche peut être comparée à une méthode plus conservatrice et structurée dans le monde de l'entreprise, où l'adhésion aux meilleures pratiques établies est appréciée pour optimiser les processus existants. Ainsi, si vous êtes plutôt comme Bach, vous êtes plus à l'aise en un monde structuré qui peut être planifié et organisé de manière ordonnée.

L'approche innovante et risquée de Miles Davis contraste avec l'approche structurée et conservatrice de Jean-Sébastien Bach. Ceux qui penchent pour l'état d'esprit de Miles Davis sont plus susceptibles d'adopter une approche ouverte de l'innovation. En revanche, ceux qui penchent pour l'état d'esprit de Jean-Sébastien Bach peuvent préférer une approche plus structurée et soumise à des règles.

2. Êtes-vous un prince de la sérendipité ?

Ouvrir la stratégie signifie également être ouvert aux opportunités et aux découvertes inattendues. Il faut pour cela adopter un état d'esprit de "prince de la sérendipité", ce qui implique d'être réceptif aux nouvelles idées et expériences et de reconnaître le potentiel d'innovation dans des endroits surprenants.

Dans "Les trois princes de Serendip", un conte persan millénaire, les personnages principaux font des découvertes heureuses et imprévues par hasard ou par accident. Transposé dans un contexte professionnel, un "prince de Serendip" peut identifier et tirer parti de découvertes imprévisibles, qu'elles résultent de rencontres fortuites, d'expériences ou d'explorations.

Les dirigeants qui adoptent cet état d'esprit sont plus à même d'identifier de nouvelles opportunités et d'améliorer la qualité de leur travail et garder une longueur d'avance sur la concurrence. L'adoption d'un processus d'élaboration d'une stratégie ouverte implique de s'ouvrir à des possibilités imprévues, car les idées fixes et rigides peuvent entraver le progrès. Ce n'est qu'en saisissant des opportunités inattendues que la puissance de la stratégie ouverte peut être libérée.

3. Que pensez-vous des pirates ?

Les Pirates de la NASA sont un excellent exemple de la manière dont le fait de permettre aux employés de faire des choses légèrement non conventionnelles peut conduire à de meilleurs résultats. Les Pirates de la NASA - un groupe officiellement dissous en 2002 mais dont les effets se font encore sentir - étaient un groupe d'ingénieurs qui remettaient en question les pratiques traditionnelles de la NASA. Ils ont introduit des idées nouvelles, non conventionnelles et inhabituelles qui ont permis d'améliorer les performances des processus et des technologies de la NASA.

Cette histoire contient des leçons importantes pour les organisations d'aujourd'hui.

Les "pirates" sont des personnes intégrées dans les opérations qui comprennent les défis à venir et disposent de l'expertise et de l'expérience nécessaires pour les relever.

La motivation à rechercher et à créer de meilleures solutions. Les dirigeants devraient permettre à leurs "pirates" de prendre des mesures légèrement non

conventionnelles qui s'écartent des pratiques habituelles pour favoriser la réussite. Cela favorisera la créativité et l'innovation. Lorsque les employés ont la liberté d'expérimenter et de prendre des risques, ils sont plus susceptibles de proposer des idées nouvelles et révolutionnaires qui aident l'organisation à repérer les problèmes émergents et à créer des solutions radicalement nouvelles, ce qui lui permet en fin de compte de garder une longueur d'avance sur la concurrence.

4. Pouvez-vous égaler le talent d'Adele (pas en tant que chanteuse) ?

Adele, la célèbre chanteuse et compositrice anglaise, est connue non seulement pour sa voix, mais aussi pour sa reconnaissance des personnes qui, dans les coulisses, contribuent à rendre sa musique et ses spectacles exceptionnels. Adele travaille dans un secteur où, généralement, l'attention est catalysée par la "star", la personne sur la scène. Cette situation n'est pas rare dans de nombreuses entreprises où le PDG semble diriger lui-même le spectacle. Cependant, vous devez vous éloigner de ce rôle égocentrique pour ouvrir votre stratégie.

Les chefs d'entreprise devraient reconnaître le travail et la valeur de tous leurs employés. Cette approche permet de créer un environnement de travail positif, de favoriser le travail d'équipe et la collaboration, d'améliorer le moral des employés et leur satisfaction au travail, et de renforcer la confiance et la loyauté. En fait, lorsque les employés se sentent valorisés, ils sont plus engagés et motivés, ce qui se traduit par de meilleures performances, une productivité accrue, des taux de rotation plus faibles et une meilleure fidélisation des meilleurs talents.

Une fois que vous avez répondu aux quatre questions qui déterminent si vous êtes prêt à ouvrir votre stratégie, l'étape suivante consiste à déterminer comment mettre en œuvre cette stratégie.

Ouvrir la stratégie : Le concours du concurrent cauchemardesque

L'élaboration d'une stratégie peut être divisée en trois phases. Une entreprise peut vouloir ouvrir sa stratégie pour déterminer son orientation (phase de génération d'idées), formuler les détails de la stratégie (phase de formulation) ou mobiliser son personnel autour de la stratégie (phase d'exécution).

La quantité et le type de données requises pour chaque phase peuvent varier en fonction des objectifs généraux. Cependant, le partage d'informations privées peut empêcher les entreprises d'ouvrir leur stratégie.

Heureusement, des outils tels que les ateliers peuvent contribuer à empêcher la divulgation de ces informations. Les ateliers réunissent un groupe diversifié mais restreint de personnes, ce qui permet d'éviter la fuite d'informations sensibles, étant donné que le champ d'action des participants est limité.

Idéalement, les ateliers devraient inclure à la fois des participants externes qui peuvent apporter une réflexion nouvelle et différente et des participants internes qui connaissent bien le fonctionnement de l'entreprise.

L'un de ces outils est le concours Nightmare Competitor. Cet outil, basé sur un atelier, peut aider à ouvrir et à améliorer l'introduction et la mise en œuvre de nouvelles idées. Il aborde la perturbation comme une menace et vise à fournir une solution pour gérer cette menace. Sa mise en place est relativement simple et peut aider votre entreprise à tester sa stratégie et à identifier immédiatement les menaces potentielles. Suivez les étapes suivantes pour commencer:

- **Invitez un groupe diversifié de participants :** il est essentiel de créer des groupes mixtes composés pour moitié de personnes extérieures et pour moitié de personnes internes. Ainsi, invitez 50 % de participants externes et 50 % de participants internes représentant différentes parties de votre organisation et créez des sous-groupes en conséquence.
- **Fixer l'objectif :** l'objectif est de créer un concurrent cauchemardesque. Encouragez les participants à faire preuve de créativité et à développer des idées qui pourraient potentiellement détruire votre entreprise,
- **Suivez un processus structuré :** chaque sous-groupe doit présenter son idée et, après un tour de scrutin, les sous-groupes dont les idées ont été les plus votées doivent élaborer des modèles commerciaux détaillés pour un concurrent cauchemardesque. Répétez le processus de présentation et de vote à la fin.
- **Analyser les résultats :** à la fin du concours, vous aurez une idée détaillée de ce que ces personnes imaginaires mais susceptible d'exercer une influence sur le marché du travail ont pu faire. Les concurrents dangereux pourraient le faire. Utilisez ces informations pour tester votre stratégie actuelle et identifier les menaces potentielles.
- **Passez à l'action :** grâce aux informations obtenues dans le cadre du concours "Cauchemar du concurrent", votre organisation peut garder une longueur d'avance sur la concurrence et être mieux préparée à faire face aux menaces potentielles. Ainsi, en fonction des résultats, les entreprises peuvent soit lancer une nouvelle initiative commerciale, soit utiliser les résultats comme point de réflexion pour affiner leur stratégie.

Du théâtre de l'innovation à Moteur de croissance

Il est temps de dépasser le théâtre de l'innovation.

Une étude menée par le Boston Consulting Group montre que 75 % des dirigeants déclarent que l'innovation est l'une des trois principales priorités et l'un des principaux moteurs de la croissance de leur entreprise. Pourtant, les résultats en termes de croissance grâce à l'innovation sont rarement à la hauteur des attentes, malgré l'abondance des activités d'innovation. En outre, seules 20 % des entreprises sont (ou se sentent) prêtes à développer l'innovation, car très peu de dirigeants sont satisfaits des compétences dont ils disposent.

Il existe un fossé évident entre les aspirations en matière d'innovation et les capacités organisationnelles. Voici un aperçu des trois piliers que les entreprises doivent mettre en œuvre pour combler ce fossé et favoriser une véritable innovation.

Trois piliers pour conduire l'innovation

Pour combler le fossé entre le théâtre de l'innovation et la croissance réelle, il faut mettre en place les trois piliers suivants :

- **Portefeuille de projets d'innovation** : tout d'abord, les entreprises doivent s'efforcer d'avoir un portefeuille d'innovations équilibré. Et plutôt que de se contenter d'optimiser leur modèle d'entreprise actuel, elles devraient également travailler sur des innovations durables et transformatrices.
- **Programmes d'innovation performants** : chaque programme d'innovation - par exemple, les accélérateurs, les incubateurs, etc. - doit créer de la valeur.

"Il est possible de fabriquer des produits que les gens veulent tout en perdant de l'argent. L'innovation ne consiste pas seulement à fabriquer des produits qui apporteront de la

- **Culture de l'innovation** : le portefeuille et les programmes d'innovation doivent être soutenus par une véritable culture de l'innovation.

Un portefeuille diversifié, des programmes d'innovation stratégiquement intégrés et une culture dans laquelle l'innovation a du pouvoir et permet de prendre des initiatives sont essentiels pour que le succès de l'innovation soit répétable et évolutif. Toutefois, pour y parvenir, vous devez répondre à neuf questions, trois par pilier.

1. Le portefeuille

"Votre portefeuille d'innovation doit être optimisé pour aider votre entreprise à croître pendant des décennies et ne pas devenir inutile de manière efficace".

Pour savoir si vous êtes dans la bonne direction, répondez à ces questions :

- Les efforts d'innovation de votre entreprise sont-ils principalement axés sur la R&D et la technologie plutôt que sur l'exploration de nouvelles propositions de valeur et de nouveaux modèles d'entreprise ?**

Beaucoup d'entreprises mesurent la qualité de leur écosystème d'innovation à l'aune de leurs investissements en R&D. Or, il a été prouvé qu'il n'y a aucune relation entre les dépenses de R&D des entreprises et les résultats qu'elles obtiennent. Il faut aussi définir le modèle d'entreprise. En fait, nous savons tous qu'il faut transformer ces technologies en une proposition de valeur qui intéresse les clients et en modèles d'entreprise évolutifs et prospères pour réussir dans l'innovation.

valeur aux clients. Il s'agit également de s'assurer que nous pouvons fournir cette valeur de manière durable".

b. Votre entreprise dispose-t-elle d'un portefeuille équilibré de projets qui couvrent l'efficacité, le maintien et l'innovation transformatrice ?

En tant que chef d'entreprise, votre parcours vers une véritable innovation commence en fait par l'analyse et la réorientation de votre portefeuille d'innovation, qui n'est plus dominé par quelques paris à grande échelle sur des projets d'innovation en matière d'efficacité et des innovations durables occasionnelles, mais par un portefeuille diversifié avec de nombreux paris - de l'efficacité à l'innovation en passant par l'innovation en matière de santé à l'innovation transformatrice de la croissance - qui produit systématiquement des gagnants.

c. Quel est l'état de santé de votre entonnoir ou pipeline d'innovation ?

Les dirigeants ont tendance à demander à leurs équipes de faire de grands paris. Mais voici une autre dose de froide réalité : il faut faire de multiples petits paris pour sélectionner une idée gagnante dans les meilleurs candidats. En d'autres termes, vous avez besoin d'un entonnoir d'innovation. Et lorsque vous disposez d'un entonnoir d'innovation sain qui vous permet de faire de nombreux petits paris, vous pouvez même commencer à accepter et à célébrer l'échec. Vous ne pouvez pas le faire si, dans l'ensemble de votre pipeline d'innovation, vous avez investi des millions dans quelques idées.

"Il n'y a aucune chance qu'une organisation puisse se réjouir de l'échec d'une idée si elle y a investi trop d'argent".

2. Les programmes

Vous ne voulez pas que vos programmes d'innovation soient un simple théâtre de l'innovation et qu'ils produisent de nombreuses activités, programmes et investissements d'innovation peu ou pas reliés entre eux. Au contraire, vous voulez qu'ils créent des activités, des programmes et des investissements d'innovation stratégiquement intégrés et à l'échelle de l'entreprise, qui sont optimisés pour collaborer et produire des résultats en matière d'innovation.

Pour évaluer si vos programmes produisent des résultats tangibles ou non (et pour analyser et repenser vos programmes d'innovation en conséquence), répondez aux questions suivantes :

a. Les dirigeants (et les équipes) s'enthousiasment-ils pour les mauvais programmes d'innovation ?

Parfois, l'objectif n'est pas de créer de la valeur et de l'innovation, mais simplement d'être perçus et considéré comme innovant. D'autres fois, la communication sur l'innovation entre les C-suite et le reste de l'organisation ne circule pas correctement. En conséquence, on dit aux gens qu'ils font partie d'une entreprise innovante, mais ils ne comprennent pas l'objectif de l'innovation elle-même.

b. Quels sont les résultats de vos programmes d'innovation ?

Comme nous l'avons dit, si vous avez mis en place des programmes d'innovation, vous voulez qu'ils produisent des résultats. Il existe deux principaux résultats tangibles que les programmes d'innovation doivent produire : la création de valeur (l'aspect économique), la création d'emplois (l'aspect social) et le changement culturel. Si vos programmes ne créent pas de valeur économique et ne transforment pas la culture en développant la capacité d'innover encore et encore, ce ne sont pas les bons programmes qu'il faut avoir et dans lesquels il faut investir.

c. Les programmes d'innovation de votre entreprise sont-ils reliés de manière stratégique ?

Vos programmes d'innovation doivent être stratégiquement reliés au sein de l'organisation. Il est donc absurde de s'intéresser à l'innovation si vos collaborateurs ne collaborent pas les uns avec les autres, et pire encore si chacun veut avoir son propre programme d'innovation.

3. Culture

L'innovation ne doit pas manquer de statut et de légitimité et se heurter à de nombreux obstacles dans votre culture organisationnelle. Tout ce dont vous avez besoin, c'est d'une culture dans laquelle l'innovation a du pouvoir et de l'influence et peut permettre la mise en œuvre d'initiatives. Les questions à poser sur la culture sont les suivantes :

a. Combien de temps les dirigeants consacrent-ils sur l'innovation ?

Le soutien des dirigeants est vraiment important. Et si les dirigeants ne consacrent pas de temps à l'innovation, il est difficile de faire avancer les choses. "J'avais l'habitude de croire au mouvement populaire. Mais

En fin de compte, le mouvement de base doit

atteindre le courant principal et être soutenu par les dirigeants pour transformer l'organisation.

b. Où se situe l'innovation dans votre organisation et quel est son pouvoir ?

L'innovation devrait être une fonction interne aux organisations au même titre que les finances, le marketing et les ressources humaines. En outre, les responsables de l'innovation devraient faire partie de l'équipe dirigeante.

c. Quel est votre taux de mortalité pour des projets d'innovation ?

Lorsque l'on conduit un processus d'innovation, il est important d'être prêt et disposé à accepter l'échec. Abandonner les projets qui ne créent pas de valeur est un choix judicieux.

Construire votre usine d'innovation

Dans de nombreuses organisations, l'innovation est devenue un puits sans fond, une caisse noire où l'on jette de l'argent sur toutes les nouvelles méthodes dans l'espoir que quelque chose fonctionne miraculeusement.

Alors que les géants de la technologie monopolisent l'attention pour leurs succès en matière d'innovation, les autres cadres se grattent la tête. Que manquent-ils ? En réalité, il n'y a pas de réponse directe. Il s'agit probablement d'un mélange de facteurs.

Au cours des dix dernières années, un grand nombre d'équipes d'innovation ont été dissoutes parce qu'elles n'étaient pas structurées autour des bons facteurs. Souvent, ces organisations ne disposent pas d'une stratégie claire, d'un plan d'action précis et d'un système de gestion des risques ou des indicateurs de performance directs, ce qui contribue à leur échec.

Pour obtenir le soutien de la direction, les organisations constatent que les initiatives axées sur la croissance ont tendance à être plus ou moins bien gérées.

La plupart des entreprises donnent la priorité aux initiatives innovantes, mais les deux sont étroitement liées, voire synonymes, pour la plupart d'entre elles. L'innovation, lorsqu'elle est bien menée, peut être utilisée pour stimuler la croissance et augmenter le chiffre d'affaires. Cela ne va pas sans difficultés, mais une fois que vous aurez trouvé ce qui convient à votre organisation, l'innovation sera toujours liée à la croissance.

Ayant travaillé avec quelques-unes des plus grandes organisations, nous avons pu constater à quel point l'éducation et la formation sont des éléments essentiels de l'éducation.

L'innovation peut être couronnée de succès et elle peut échouer. Certains pourraient considérer l'échec comme un préjudice absolu pour leurs objectifs d'innovation, mais il est important de reconnaître les enseignements clés qui découlent de ces échecs et la façon dont ils sont essentiels au succès.

Nous avons travaillé avec une grande entreprise de gestion de l'information et nous avons découvert les principaux défis auxquels elle a été confrontée lors du lancement d'initiatives innovantes et de la mise en place d'un système de gestion de l'information.

Nous partageons quelques leçons clés ci-dessous.

Définir des indicateurs de performance clés

L'importance de définir des ICP spécifiques pour mesurer directement l'impact et le succès des projets ne doit pas passer inaperçue. De nombreuses organisations ont tendance à fixer des ICP généraux qui peuvent être utilisés pour une variété de projets, mais ne s'attaquent pas à la racine de l'impact. La mise en place d'ICP peu clairs, trop larges ou trop étroits, conduisent souvent à une perte de signification dans la mesure.

Nous avons également analysé la façon dont les organisations établissent des ICP en fonction d'autres organisations du secteur, sans tenir compte du fait que chaque organisation a un rôle à jouer dans l'élaboration des ICP. Chaque organisation a un modèle d'entreprise unique, avec des indicateurs de performance clés spécifiques qui doivent être adaptés à son activité. Bien entendu, les mesures se chevauchent toujours, mais il est nécessaire d'établir des variables spécifiques à notre entreprise et à votre projet.

Processus et ressources

Bien entendu, sans ressources humaines et financières. Les ressources jouent un rôle important dans la mise en place d'un processus reproductible qui peut être utilisé pour lancer de nouvelles initiatives innovantes. Les organisations ont souvent du mal à trouver un processus qui leur convienne.

Souvent sans le soutien de l'exécutif et les ressources humaines nécessaires pour mettre en place des fonctions d'innovation en interne, le processus de lancement de ces initiatives devient complètement différent à chaque fois, ce qui rend difficile la création d'un processus réglementé.

Un autre de nos anciens clients, avait décidé de mettre en place une nouvelle équipe d'innovation. L'objectif était de créer une équipe d'innovateurs et de pionniers capables d'explorer de nouvelles opportunités commerciales sans être perturbés, de s'engager dans l'écosystème et d'aider d'autres unités commerciales à adopter des méthodologies d'innovation similaires.

Bien que l'équipe ait réussi à attirer les meilleurs talents et à instaurer une culture de l'innovation, elle a eu du mal à atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés, et ce pour plusieurs raisons.

Recherche excessive et aversion pour le risque

Les points forts de l'équipe en matière de leadership sont sa capacité à attirer les meilleurs talents et à instaurer une culture de l'innovation. Cependant, elle a commis une erreur en passant trop de temps dans la phase d'idéation et de prototypage et n'a pas voulu se lancer dans l'aventure de l'innovation. Aller au-delà de l'essai de validation du concept et la modélisation d'entreprise.

Il s'agit d'une erreur courante que les équipes lorsqu'ils se lancent dans l'innovation. Il est important de se rappeler que l'innovation est un processus et qu'il faut du temps pour passer d'une idée à un produit ou un service réussi et qu'il faut faire des paris.

Promouvoir le monde

Désireuse de faire ses preuves et ne disposant d'aucune initiative similaire dans l'entreprise, l'équipe d'innovation nouvellement créée a tenu à promettre la mise sur le marché de plusieurs produits dans des délais serrés.

Chaque salarié peut se sentir dans une situation similaire, mais il s'agit d'un piège qui conduit souvent les équipes d'innovation à se laisser séduire par le théâtre de l'innovation ou à discréditer l'innovation dans son ensemble au sein de l'organisation.

Comprendre que les membres de la direction et les vice-présidents que vous devez impressionner sont également évalués sur la base du nombre de produits lancés et des nouveaux revenus générés – il est souvent pire d'avoir promis des flux dédiés qui peinent à progresser dans le processus d'innovation.

La socialisation au bon niveau

L'équipe était très bien intégrée aux unités opérationnelles, et pour effectuer des tests, elle pouvait compter sur le soutien des services juridiques, de la logistique, de l'expérience en magasin et d'autres encore. Cependant, bien que le personnel subalterne ait joué un rôle clé dans le soutien de l'équipe, les opérations ont souffert d'un manque d'établissement de ponts et de gestion des relations au niveau supérieur avec ces unités commerciales spécifiques. Ce qui signifie que les approbations, les formalités administratives et, surtout, la transmission des concepts ou le partage des idées constituaient un défi majeur.

Grâce à des apprentissages clés et à des échecs répétés, les grandes organisations sont en mesure d'intégrer avec succès l'innovation dans l'ensemble de leur organisation et d'en faire une partie intégrante de leur marque.

Amazon s'enorgueillit de donner à ses employés la possibilité de s'approprier leurs initiatives innovantes et de les mener jusqu'à des produits commercialisables. Comment Amazon a-t-elle favorisé une telle culture entrepreneuriale avec une philosophie de "l'échec rapide" ? Grâce à un financement agile, la recherche du risque et les défis internes, Amazon est devenu un leader en matière d'innovation.

Contrairement à la plupart des grandes organisations, Amazon incarne un environnement de travail flexible, et cela s'étend à ses ressources financières.

Amazon a ainsi la possibilité d'investir pleinement dans de nouveaux projets au fur et à mesure qu'ils se présentent

La recherche de risques permet à Amazon de s'aventurer dans de nouveaux domaines et d'abattre véritablement les murs dans les espaces où elle opère. La recherche du risque permet à Amazon de s'aventurer dans de nouveaux domaines et d'abattre les murs des espaces dans lesquels elle opère. Comme l'a dit Jeff Bezos, "Si vous doublez le nombre d'expériences que vous faites par an, vous allez doubler votre inventivité".

Par exemple, Amazon Web Services et l'informatique en cloud, qui fournissent aux clients des technologies de stockage de serveurs et bien d'autres choses encore. En s'aventurant hors de ses services habituels, Amazon a été en mesure de fournir des services originaux aux clients de son secteur d'activité et d'élargir sa cible démographique. Dans le cadre de la prise de risque, Amazon organise des défis et des concours internes, en créant constamment des prototypes et tester de nouvelles idées pour mener à bien des initiatives innovantes.

Afin de relever les défis et de mettre en place un système d'innovation qui vous mènera au succès, il est essentiel de prendre en compte les éléments clés suivants de l'innovation, que nous englobons dans notre usine d'innovation.

Dans notre usine d'innovation, nous avons défini les **cinq catégories clés de l'innovation**. Pensez à la façon dont vous construiriez une usine... vous devez prendre en compte les fondations de l'usine ; votre stratégie, la construction de l'usine et qui dirigera le plan de construction ; votre structure, comment l'usine sera construite ; votre processus, dans quel climat vous construisez l'usine ; la culture et, enfin, ce dont vous avez besoin pour construire l'usine, vos ressources.

Ces cinq catégories se rejoignent pour faire de votre plan d'usine une réalité, un peu comme l'innovation respire dans une organisation.

Comment devenir l'une des entreprises les plus innovantes au monde ? C'est une question que se posent souvent les organisations qui s'efforcent d'innover dans leur domaine et de se développer face aux bouleversements.

Les grandes organisations du monde entier ont mis en place une stratégie clé et des tactiques structurelles qui ont conduit à leur succès

Accompagner l'entreprise

Les équipes d'innovation se trouvent souvent dans une situation délicate.

L'entreprise a besoin de plus d'éléments pour apporter son soutien, mais elle a aussi besoin du soutien de l'entreprise afin de fournir cette preuve.

Comment gérer cette tension ? Comment faire en sorte que les parties prenantes internes comprennent ce qui se passe à l'extérieur ? En d'autres termes, quelle est la meilleure façon d'amener l'entreprise à participer ?

Des structures différentes, mais les mêmes besoins de soutien

Panera a adopté une approche distribuée de l'innovation. Ici, différents rôles ont "innovation" dans leur titre de poste, et l'entreprise est également très ouverte à la collaboration avec d'autres. Qu'il s'agisse de l'adoption précoce d'Apple Pay dans ses magasins ou de la mise à disposition de la commande vocale par l'intermédiaire de l'assistant Google, l'entreprise a fait preuve d'agilité et de rapidité dans ses changements au fil des ans.

En revanche, les nouveaux produits de Moody's sont incubés dans des unités commerciales spécialisées, totalement à l'écart des activités habituelles. En revanche, un groupe d'innovation centralisé se concentre sur l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise et les processus d'innovation plus efficace et plus fluide dans l'ensemble de l'entreprise.

MANN+HUMMEL a adopté une approche légèrement différente. En effet, il y a quelques années, l'entreprise a créé i2M, ou "Innovation to Market", un incubateur pour les entreprises numériques. i2M fonctionne comme une entité juridique distincte, avec des processus simples et un financement séparé afin que les innovateurs puissent tester leurs idées, échouer et apprendre sans affecter le cœur de métier.

Ces exemples montrent qu'il existe de nombreuses façons différentes pour les entreprises de structurer leurs fonctions d'innovation. Quelle que soit la structure, un facteur ne peut être négligé : le soutien à l'innovation de la part de l'entreprise principale et de ses dirigeants - et cela est vrai même au sein des entreprises les plus innovantes. Comment surmonter cet obstacle et assurer ce soutien ?

Comment apporter la Business Along ?

Les entreprises innovantes consacrent généralement beaucoup de temps à s'aligner sur les dirigeants et à les convaincre que l'innovation est un investissement précieux et gratifiant. Nous examinerons ensuite quelques bonnes pratiques en matière d'innovation. Des pratiques qui peuvent vous aider à faire avancer l'entreprise et à développer plus rapidement la confiance des dirigeants, augmentant ainsi les chances de succès de vos projets d'innovation et/ou de vos entreprises.

1. Connaître son entreprise

Avant tout, Rose estime que les innovateurs doivent comprendre en profondeur la nature de leur entreprise et concevoir le processus d'innovation en conséquence. "Nos projets ont été couronnés de succès parce que nous connaissons les défis auxquels notre entreprise est confrontée, les difficultés qui l'attendent, son comportement, sa culture et ce qui déclenche les réactions de son système immunitaire. C'est pourquoi notre priorité absolue est de concevoir l'innovation doit permettre de contourner ces contraintes", précise-t-elle.

"Le processus d'innovation ne peut pas être le même dans deux entreprises différentes. Il est essentiel de comprendre ce à quoi vous avez affaire et de le traduire dans votre processus".

La connaissance d'une entreprise se fait en tendant la main à différents chefs d'entreprise et en posant des questions simples, notamment (mais pas exclusivement) :

- Quels sont les défis auxquels vous êtes actuellement confrontés dans votre domaine d'activité ?
- Y a-t-il des idées que vous avez mises de côté ou que vous n'avez pas pu concrétiser ? (Expliquez comment l'équipe d'innovation peut contribuer à faire avancer certaines de ces idées).
- Comment définiriez-vous l'innovation ?

Les faire participer à la conversation sur l'innovation et leur donner le sentiment qu'ils font partie de ce processus plutôt que d'en être exclus est essentiel pour établir des relations de soutien. Dans le meilleur des cas, ils deviendront une véritable extension de l'équipe d'innovation. "Lorsque les gens se sentent concernés par une idée, ils s'engagent davantage à la mettre en œuvre", conclut Billy.

2. Parler la langue de l'entreprise

Avec le temps, cela favorisera une culture de l'innovation dans l'ensemble de l'entreprise. Il y a une certaine courbe d'apprentissage, et vous pourriez avoir besoin d'un soutien supplémentaire. Des intervenants extérieurs à Moody's sont souvent invités à la conférence annuelle de l'entreprise.

Connaître votre entreprise et parler son langage vont de pair. Tout se résume à des décisions d'investissement : votre projet ne sera pas financé si votre équipe de base n'est pas intéressée ou si vous ne pouvez pas démontrer comment il s'aligne sur la feuille de route de l'entreprise.

Il est courant pour les innovateurs d'engager des conversations avec des dirigeants sur des sujets sans rapport avec l'innovation, comme le Metaverse les chefs d'entreprise ont les yeux qui se voilent dans ces cas-là. Il est facile de perdre l'attention et le soutien des dirigeants. C'est pourquoi, il est essentiel de structurer la conversation autour de ce qui compte le plus pour eux ou, pour le dire autrement, autour de problèmes pertinents.

L'identification des besoins non satisfaits est un moyen de trouver des problèmes pertinents. Plus vous prouvez aux dirigeants l'importance de ces problèmes pour l'entreprise et l'impact de votre solution sur les paramètres qui leur importent le plus, moins ils seront enclins à ignorer votre projet.

3. Planter lentement des "graines d'innovation"

Les grandes entreprises comme Moody's ont tendance à se reposer sur leurs lauriers. Comme elles se portent déjà bien, leur est difficile de comprendre pourquoi il est si important de faire bouger les choses. Pourtant, il se passe beaucoup de choses dans l'écosystème des startups, et le monde est en constante évolution. En fait, si nous ne nous perturbons pas nous-mêmes, nous serons perturbés. Elle suggère donc de planter la graine de l'innovation, ou l'idée que si nous ne faisons rien, nous risquons vraiment d'être perturbés.

"Vous ne pouvez pas continuer à faire ce que vous avez toujours fait et vous attendre à ce que votre entreprise se développe comme elle l'a fait jusqu'à présent".

Lorsque l'innovation s'installe, elle peut être très puissante, mais il faut être patient.

4. Adopter l'approche Crawl-Walk-Run et commencer modestement

Les entreprises sont rarement en mesure de faire un "bond en avant" lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes de sécurité.

Lorsqu'il s'agit d'adopter des mentalités d'innovation. Une approche de type "ramper, marcher, courir" est beaucoup plus réaliste : si vous voulez réussir dans l'innovation, vous devez y aller doucement et apprendre à ramper et à marcher avant de courir. Inspirée par les mots de Martin Luther King Jr. - "si vous ne pouvez pas voler, courez, si vous ne pouvez pas courir, marchez, si vous ne pouvez pas marcher, rampez, mais quoi que vous fassiez, vous devez continuer à avancer" - cette approche a très bien fonctionné chez Panera.

Comment mettre tout cela en pratique ? En commençant modestement et en concevant tout projet d'innovation comme une expérience. Il est plus difficile d'obtenir un soutien pour un projet de plusieurs millions de dollars que pour un investissement beaucoup plus modeste. Tester

L'expérimentation de nouvelles idées à petite échelle dans des environnements de type "bac à sable" peut être une stratégie extrêmement efficace pour renforcer la confiance des dirigeants dans l'innovation. Bien entendu, tout dépend du seuil d'investissement.

5. Apprendre aux dirigeants à mesurer le succès de l'innovation

Danielle et Ellie n'ont aucun doute : les mesures financières ne peuvent pas être utilisées pour mesurer le succès de l'innovation. L'innovation finira par produire

Il est possible d'obtenir des avantages financiers, mais cela prend du temps. Par conséquent, se concentrer sur le retour sur investissement et sur le montant des recettes que vous pouvez générer en quelques années ne peut que vous conduire à l'échec.

mais sur le développement d'entreprises reproductibles, évolutives et rentables à long terme".

Chez Moody's, on utilise des mesures basées sur l'activité pour mesurer l'innovation, notamment (mais pas exclusivement) : le nombre d'entretiens de découverte, le nombre d'idées examinées, le nombre de séances d'essai de conception, le nombre de sprints de conception réalisés et le nombre de clients ayant bénéficié d'un accès anticipé. Là encore, les innovateurs devraient enseigner et rappeler aux dirigeants comment mesurer le succès de l'innovation.

"Aidons nos dirigeants à ne plus se focaliser sur le gain immédiat d'argent,

Comment obtenir le soutien des dirigeants pour l'innovation en temps de crise

Les crises étouffent l'innovation.

Des études menées par McKinsey et d'autres montrent que les organisations qui se concentrent sur l'innovation en période de crise obtiennent de meilleurs résultats que la moyenne du marché. En outre, elles sont susceptibles de continuer à croître rapidement dans les années à venir.

Cependant, les pressions financières récentes ont poussé de nombreuses organisations à prendre des décisions sous-optimales du point de vue de l'innovation. Souvent, elles se concentrent trop sur la survie et pas assez sur l'investissement dans l'avenir.

L'innovation est jugée trop risquée et est souvent remplacée par des projets susceptibles de produire des résultats immédiats. Pourtant, donner la priorité à l'innovation à long terme est la clé pour survivre aux crises.

Alors, comment maintenir l'innovation en vie pendant les crises ? Comment obtenir le soutien des dirigeants pour l'innovation ?

L'innovation est cruciale en temps de crise, elle n'est pas facultative

Chaque fois qu'une crise survient, l'incertitude et l'instabilité sont à leur comble. L'innovation permet généralement de faire face à des situations à la fois incertaines et instables. Malheureusement, les investissements dans l'innovation sont susceptibles d'être réduits en temps de crise, car ils sont considérés comme "facultatifs". Rien n'est plus faux.

Les entreprises doivent redoubler d'efforts en matière d'innovation en période de ralentissement économique, malgré les risques. Bien que cela puisse paraître contre-intuitif, il est essentiel de donner la priorité à l'innovation en temps de crise pour survivre et dégager d'autres opportunités de croissance à long terme. Les ralentissements peuvent facilement

modifier votre environnement opérationnel. Par conséquent, si vous voulez protéger votre avantage concurrentiel et ne pas vous laisser distancer par vos concurrents, vous ne pouvez pas faire autrement que de vous adapter à ce nouvel environnement. Et pour ce faire, l'innovation est généralement nécessaire.

"Changer de direction n'est pas forcément une transition facile pour toutes les organisations ; c'est là que vous pouvez être plus performant que les autres et vos concurrents".

Comment continuer à innover en temps de crise ?

Chaque crise comporte ses propres défis et opportunités, et chacune appelle des décisions différentes. Par conséquent, il n'existe pas de solution miracle pour rester innovant en période de ralentissement économique. Néanmoins, les deux meilleures pratiques suivantes peuvent vous aider à rester innovant en période difficile :

Se concentrer sur les besoins des clients

Les crises entraînent généralement des réactions défensives. Une organisation en mode défensif réduit les coûts opérationnels, réduit les budgets, reporte les investissements dans les outils, la formation et les talents, et occulte les besoins des clients internes et externes. En fin de compte, le moral des employés pourrait s'en ressentir, ce qui affecterait leurs performances et leur capacité à trouver des idées novatrices ou à sortir des sentiers battus. En retour, cela affectera la capacité des organisations à répondre aux attentes des consommateurs. Si vous voulez protéger votre avantage concurrentiel et ne pas vous laisser distancer par vos concurrents, vous devez transformer l'ambiguïté d'aujourd'hui en opportunité de demain. Comment ? En jouant l'offensive et en investissant dans l'innovation.

Il s'agit de faire passer les besoins des clients en premier et de s'assurer qu'ils ont le temps de se concentrer sur l'innovation et qu'ils peuvent le faire dans un environnement sûr. Concentrez-vous donc sur les besoins de vos clients : ont-ils changé ? Quelles sont leurs principales difficultés ? Qu'est-ce qui compte le plus pour eux ? En conséquence, dans un contexte d'incertitude permanent, vous pouvez :

- Proposez des produits qui répondent aux besoins de vos consommateurs en leur offrant des solutions simples et plus abordables.
- Fournir des solutions qui changent la donne si leurs besoins ont complètement changé. Cela peut sembler incroyablement risqué à première vue. Afin d'atténuer ce risque, les entreprises devraient adopter l'innovation ouverte et rechercher des opportunités de collaboration.

Tuer les "zombies"

Les projets qui ne tiennent pas leurs promesses et qui encombrant le pipeline de l'innovation sont connus sous le nom de "projets d'innovation zombies".

En d'autres termes, l'innovation est sabotée par les projets zombies. Par conséquent, si ces projets ne peuvent être sauvés et transformés en quelque chose d'utile, assurez-vous que tous les "zombies" qui drainent l'énergie d'innovation de votre organisation soient éliminés dès que possible de votre portefeuille d'innovation ;

Analysez votre portefeuille sur la base de critères simples, transparents et prédéterminés. Ces critères doivent vous permettre de déterminer si un projet peut répondre à un besoin réel du marché, s'il peut le faire plus efficacement que ses concurrents actuels et potentiels et, enfin, s'il sera en mesure d'atteindre les objectifs financiers globaux.

Apportez de l'impartialité au processus d'évaluation en impliquant une tierce partie provenant d'une autre division ou de l'extérieur de l'entreprise.

Apprenez de vos erreurs et codifiez-les. Quant au troisième critère, il se passe d'explications : il s'agit d'effectuer des bilans après action afin de préserver et de partager les enseignements tirés de l'expérience.

Définir le succès de manière large (et le communiquer largement). Chaque fois que vous innovez, votre succès futur est incertain. C'est donc un succès

lorsque vous apprenez qu'un concept n'est pas viable.

En outre, si les échecs sont largement diffusés, cela encourage les efforts futurs.

En outre, l'innovation a plus de chances de se produire dans les entreprises qui prennent le risque d'essayer.

Comment obtenir le soutien des dirigeants pour l'innovation en temps de crise ?

Le soutien des dirigeants à l'innovation est primordial, et il l'est encore plus en période de crise. Cependant, il est fréquent que les dirigeants prennent des décisions qui ne semblent pas judicieuses du point de vue de l'innovation.

La plupart des dirigeants s'intéressent sincèrement à l'innovation. Néanmoins, il arrive qu'ils ne tiennent pas leurs promesses en matière d'innovation. C'est le cas lorsque l'innovation est censée contribuer à la croissance, mais qu'elle ne répond pas aux besoins du marché, ou lorsque les dirigeants présentent un chiffre d'affaires en baisse sur un marché en croissance. En

En bref, il arrive que les aspirations des dirigeants en matière de

L'innovation n'est pas à la hauteur de l'exécution.

La raison de ce fossé est double : d'une part, le directeur de l'innovation - qui possède les compétences et les ressources en matière d'innovation - ne siège pas toujours au conseil d'administration. D'autre part, les dirigeants n'ont pas été formés ou acculturés à l'innovation.

La définition d'aspirations en matière d'innovation est cruciale pour la réussite de l'entreprise, mais il est tout aussi important de les traduire en actions tangibles. Il s'agit de créer des objectifs et des étapes partagés en matière d'innovation, auxquels tous les membres de l'organisation peuvent se référer et auxquels ils peuvent aspirer.

Par exemple, une aspiration telle que "Nous serons le premier acteur du marché du xx avec le portefeuille le plus innovant et le plus complet du secteur" n'est qu'une déclaration vague et sans intérêt si elle n'est pas suivie d'une affirmation plus concrète telle que "L'innovation permettra une croissance de 15 % du chiffre d'affaires au cours des trois prochaines années (nouvelles lignes d'activité/nouveaux produits)".
) pour répondre aux besoins de nos clients".

Facile à dire, difficile à faire. Les dirigeants peuvent ne pas savoir comment rendre les aspirations plus tangibles ou ne pas avoir les compétences nécessaires pour le faire. Une crise pourrait aggraver la situation. Dès lors, comment former vos dirigeants à soutenir l'innovation ?

"Les dirigeants n'ont pas besoin de devenir les meilleurs innovateurs. Ils doivent simplement apprendre à diriger des équipes innovantes. Cela restera à jamais changer la façon dont ils se perçoivent et interagissent avec les autres".

Il s'agit de travailler en étroite collaboration avec les dirigeants et de les impliquer dans le processus d'innovation.

Mais avant tout, assurez-vous que votre stratégie d'innovation est alignée sur les objectifs de l'entreprise, car le soutien des dirigeants en dépend fortement. Chaque crise nécessite des décisions différentes. En prenant chaque décision, les dirigeants gardent à l'esprit les priorités stratégiques. Par conséquent, pour que l'innovation fasse partie de ces priorités stratégiques, votre stratégie doit être alignée sur les objectifs de l'organisation.

"Diriger et inspirer les autres nécessite une connaissance de première main et une appréciation de l'innovation".

À ce stade, vous pouvez commencer à instaurer la confiance et l'intimité. L'une des façons d'y parvenir consiste à impliquer un ou plusieurs dirigeants dans le processus d'innovation lui-même. En jouant le rôle de "sponsors" de l'innovation, les dirigeants ont la possibilité de se salir les mains : ils ont un accès réel au projet, aux réunions sur l'innovation et contribuent aux décisions qui s'y rapportent.

InnovationOps : la prochaine évolution de Gestion de l'innovation

En tant que leaders et équipes d'innovation, nous sommes chargés de permettre à nos organisations d'innover à grande échelle.

Il s'agit essentiellement de stimuler l'innovation de manière prévisible, fiable et efficace, en faisant ce qui suit.

Rien que l'année dernière, plus de 2 400 milliards de dollars ont été dépensés en R&D. Pourtant, 90 % des cadres ne sont pas satisfaits de leur performance en matière d'innovation. Pourtant, 90 % des dirigeants ne sont pas satisfaits de leurs performances en matière d'innovation. On pourrait dire que c'est beaucoup d'argent pour beaucoup de cadres mécontents.

En moyenne, 35 à 50 % des innovations échouent. Il ne s'agit pas d'un échec rapide au cours d'une expérimentation, mais l'échec après le lancement sur le marché. C'est ce type d'échec qui fait vraiment mal. Et c'est ce type d'échec qui nous pousse à nous demander comment améliorer l'innovation.

Passer de la lutte à l'action vers la réussite

Si nous observons les organisations qui luttent pour l'innovation, nous voyons généralement un labyrinthe de spaghetti déconnecté, peu fiable et inefficace, composé de différentes stratégies et de différentes unités pensantes qu'elles possèdent différents éléments de ces stratégies.

Ces unités ne sont pas alignées et ne travaillent pas ensemble pour mettre en œuvre les stratégies, et la gouvernance des processus du début à la fin est limitée

et il n'existe pratiquement pas d'outils appropriés pour gérer ces processus.

En fait, ils peuvent souvent utiliser le même terme d'innovation pour des initiatives complètement différentes, sans définition claire de l'innovation et de ce qu'elle signifie pour l'entreprise.

Pour les organisations de la société civile, il est fondamentalement impossible de réussir. Il n'est donc pas étonnant que la moitié des efforts d'innovation échouent.

D'autres organisations ont trouvé un moyen de contrôler le chaos et la complexité que l'innovation représente par nature, en l'opérationnaliser et rassembler les personnes, les tâches qu'elles accomplissent et les processus qu'elles utilisent pour guider leur travail, en s'appuyant sur une structure claire.

Ce système synchronisé est appelé InnovationOps, qui marque la prochaine phase.

L'évolution de la gestion de l'innovation dans les grandes organisations - comme DevOps qui a été inventé en 2009, pour opérationnaliser le développement de logiciels. La plupart des professionnels du logiciel estiment qu'il leur permet de produire des résultats de meilleure qualité, et la plupart d'entre eux ont fait état d'une réduction des délais de mise sur le marché des logiciels et des services qu'ils ont développés.

InnovationOps est la combinaison des philosophies culturelles, des pratiques, des personnes et des outils qui augmentent la capacité d'une organisation à innover à grande échelle.

Les entreprises qui ont déjà adopté l'InnovationOps font état de résultats prometteurs. Pensez à un délai de mise sur le marché plus rapide de 30 %, à une augmentation de 75 % de la valeur du portefeuille, à des économies de 20 % grâce à l'efficacité des processus et à une réduction de 50 % du taux d'échec des nouveaux produits.

Il est certain que les dirigeants de ces entreprises doivent être plus heureux de cette performance accrue en matière d'innovation.

Les emplois dans la gestion de l'innovation

Tout d'abord, cela nécessite un changement dans la façon dont nous concevons les emplois. Les emplois liés à l'innovation sont généralement décrits comme un mélange de titres, fonctions et disciplines. Vous pouvez trouver des étiquettes telles que l'idéation, la gestion de projet, le développement de produits et l'allocation de ressources, mais elles ne décrivent pas ce que les gens doivent réellement faire pour stimuler l'innovation.

Ceux-ci. Ceux-ci peuvent générer des produits à gérer, qui donneront le coup d'envoi d'un certain nombre de projets différents. Tous ces projets sont gérés comme des portefeuilles et remontent jusqu'à la stratégie et la gouvernance.

Si vous commencez à considérer les emplois liés à l'innovation de cette manière, en les dissociant des fonctions spécifiques au sein de l'organisation et des titres que les personnes peuvent avoir, les choses deviennent beaucoup plus claires.

Bien entendu, chaque entreprise est fondamentalement différente. C'est pourquoi ces fonctions sont indépendantes de l'organisation. Qu'il s'agisse d'une organisation de gestion des produits ou de gestionnaires de marques, lorsque l'on aborde la question du point de vue de la gestion des produits, il est important de savoir si l'on a affaire à des gestionnaires de marques. Les emplois sont adaptables à la dynamique du marché et de l'organisation. Cela aide également les cadres de diagnostiquer les performances globales de l'organisation, de repérer les lacunes et d'y remédier en conséquence.

Facteurs essentiels de réussite

Adopter l'InnovationOps comme modèle opérationnel ne consiste pas seulement à mettre en place une structure et à repenser la façon dont nous envisageons les tâches à accomplir dans le cadre de la gestion de l'innovation. Mike et Paul suggèrent qu'il existe plusieurs facteurs essentiels de réussite.

Une manière holistique d'envisager les emplois dans le domaine de la gestion de l'innovation consiste à les classer en trois catégories : gestion de la gouvernance, gestion de la stratégie et gestion du portefeuille, la découverte, les produits et les projets/ressources étant regroupés dans la catégorie portefeuille.

En commençant par la découverte, vous obtiendrez par défaut de ce travail à la fois des problèmes et des opportunités à résoudre, ainsi que des moyens de les résoudre.

Même s'il existe une unité ou un secteur distinct pour l'innovation au sein de votre organisation, il est nécessaire d'encourager la collaboration interdisciplinaire et les équipes interfonctionnelles. Les personnes chargées de l'innovation doivent disposer de plates-formes pour partager leurs connaissances et leurs apprentissages.

Cela permet également de cultiver une culture de l'apprentissage continu et de l'agilité qui en découle. De cette manière, vous pouvez accepter l'échec avec l'idée que le plus tôt sera le mieux. Ainsi, vous veillez à ce que l'échec survienne le plus tôt possible, afin qu'il ne vous coûte pas grand-chose.

Au-delà de ces composantes culturelles, vous avez besoin d'une infrastructure de soutien appropriée. Les bons outils aideront les personnes qui exécutent les processus à effectuer leur travail, afin qu'elles puissent prendre de meilleures décisions. En outre, ils contribuent à fournir l'ouverture et la transparence requises à l'égard de tous les parties prenantes, y compris l'encadrement supérieur.

Bien entendu, les outils que vous utilisez doivent être configurés pour s'adapter aux processus uniques et à l'environnement des flux de travail adaptés à votre organisation. Vous avez besoin qu'ils s'intègrent à d'autres systèmes d'enregistrement au sein de l'entreprise, qu'ils obtiennent et alimentent des données pertinentes pour prendre des décisions.

Sans les bons outils de soutien, l'innovation à grande échelle n'est même pas possible.

3 solutions pratiques aux défis courants de l'innovation

Chaque parcours d'innovation est unique. Pourtant, certains défis se posent à tous les départements, secteurs d'activité et zones géographiques. Voici comment y faire face.

Le processus de recherche, d'évaluation, de déploiement et de gestion efficaces de l'innovation implique de multiples phases et de nombreuses parties prenantes. Il est essentiel pour les entreprises qui veulent durer : 75 % des organisations estiment que l'innovation joue un rôle essentiel dans la gestion du paysage commercial complexe d'aujourd'hui (Capgemini). Ce chiffre est encore plus élevé lorsqu'il s'agit d'objectifs de développement durable.

Sur la voie du succès en matière d'innovation, les responsables de l'innovation dans les entreprises se heurtent à des difficultés communes qui les ralentissent. Souvent, ils ont du mal à accéder à nouvelles idées innovantes et ils manquent de collaboration au sein de l'entreprise.

Heureusement, il existe des solutions pratiques et éprouvées pour relever les défis auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui.

Défi 1 : Le manque de temps

PepsiCo a réduit son délai de mise sur le marché de 24 à 9 mois, un chiffre sans précédent, après avoir rassemblé l'ensemble de son personnel sur une plate-forme unique pour recueillir, évaluer et sélectionner des idées de produits innovants.

Le manque de temps est l'un des obstacles les plus courants au succès de l'innovation. Une solution pratique pour résoudre ce problème est d'accélérer le processus d'innovation en construisant un entonnoir efficace et mesurer les résultats de l'innovation dans le processus.

Gestion efficace du temps

Entre le lancement d'un programme d'innovation et le déploiement de solutions, il y a un certain nombre d'étapes (qui demandent beaucoup de temps). Réduisez le temps que l'équipe de projet et

les autres parties prenantes consacrent à ces étapes en créant un entonnoir d'innovation centralisé qui tire parti des possibilités suivantes pour une gestion efficace du temps :

1. Des flux de travail et des modèles prédéfinis La conception et l'élaboration des programmes devraient être l'étape la plus rapide de l'ensemble de votre processus.

Optez pour des modèles éprouvés plutôt que de partir de zéro.

2. Automatisation

L'automatisation et l'IA permettent de gérer efficacement le passage d'un grand nombre de talents ou d'idées dans un entonnoir. Programmez chaque étape et laissez le gros du travail se faire pour vous. L'automatisation peut être utilisée pour le filtrage, l'étiquetage et la notation des talents et des idées.

3. Analyser les résultats

L'analyse des données vous informe sur la manière d'utiliser le temps de votre équipe. Créez un accès à l'analyse des données pour optimiser les flux de travail et allouer les ressources au bon endroit.

4. Centralisation

Un patchwork de feuilles de calcul compliquées, de longs courriels et d'outils de gestion de l'innovation peut être facilement amélioré en centralisant la gestion de l'innovation sur une plateforme unique.

Fournir à l'ensemble de l'entreprise un guichet unique pour tous ses besoins en matière de gestion de l'innovation.

Défi 2 : Se connecter aux talents innovants

L'innovation commence par la mise en relation avec les bonnes personnes. Bien que cela puisse s'avérer difficile en raison de la concurrence mondiale féroce, il existe un moyen d'y parvenir.

L'organisation d'un appel à idées ou à innovations a aidé d'innombrables entreprises à entrer en contact avec des employés, des étudiants et des start-ups du monde entier. Chacun de ces groupes constitue une catégorie unique de talents répondant à un besoin d'innovation spécifique de l'entreprise.

Un appel à idées ou à innovations constitue une porte d'entrée concrète pour les innovateurs. Il s'appuie sur un cadre de problèmes clairs des déclarations, des critères et des incitations pour repérer et activer les esprits novateurs à l'intérieur et à l'extérieur des organisations.

Révéler les talents cachés : Les salariés

Personne ne connaît mieux les processus et les clients d'une entreprise que ses employés. Donnez la parole aux talents cachés au sein de votre organisation pour qu'ils révèlent de nouvelles façons de créer de la valeur et d'améliorer l'expérience de vos clients.

Majorel avait besoin d'améliorer ses processus pour répondre aux attentes de ses clients et a donc demandé à ses agents en contact avec la clientèle de lui faire part de leurs idées.

En utilisant une boîte à idées. Ils ont ainsi amélioré le temps de traitement de 50 % et le temps de transfert des compétences de 67 %.

Construisez votre future réserve de talents : Étudiants

Les étudiants d'aujourd'hui sont la main-d'œuvre de demain, les clients et les fournisseurs de solutions. Faire participer les jeunes talents aux efforts d'innovation de votre entreprise contribuera à cultiver un esprit d'entreprise.

Vous pouvez ainsi constituer un vaste vivier de talents qualifiés et tournés vers l'innovation, et ancrer votre marque dans l'esprit de la prochaine génération.

Schneider Electric a organisé le concours d'innovation pour étudiants Go Green afin de

développer son vivier de talents. En conséquence, ils ont attiré 25 000 étudiants qui ont soumis près de 2 800 idées innovantes pour le développement de l'énergie durable.

Construire, s'associer, acheter : Startups

L'ampleur et la rapidité avec lesquelles l'innovation doit avoir lieu exigent que des parties externes soutiennent les équipes internes. Créez un écosystème de startups autour de votre entreprise en organisant un programme de recrutement de startups et identifier les solutions susceptibles d'élargir les capacités de votre organisation ou de vous aider à pénétrer de nouveaux marchés.

La société japonaise NEC souhaitait créer de nouvelles entreprises et a donc demandé à des startups de collaborer avec elle dans le cadre d'un défi mondial en matière d'innovation. C'est ainsi qu'elle collabore aujourd'hui avec quatre startups de Corée du Sud, d'Allemagne, du Royaume-Uni et de France.

Défi 3 : Travail et réflexion en silo

Les leaders de l'innovation considèrent que le cloisonnement du travail et de la pensée est un obstacle majeur à la réussite de l'innovation (Harvard Business Review). Il s'agit probablement d'un phénomène aussi courant dans les entreprises que d'un obstacle à l'innovation. Il bloque la collaboration et ralentit les processus de gestion de l'innovation, ce qui conduit en fin de compte à des occasions manquées et à un gaspillage de ressources.

Mettez fin au travail en silo en équipant l'ensemble de votre écosystème d'outils de collaboration efficaces. Pour maximiser la valeur ajoutée de votre processus de gestion de l'innovation, favorisez la collaboration à travers les quatre niveaux suivants :

1. L'équipe du projet d'innovation

Mettez toute votre équipe sur une plateforme qui les aide à co-créeer et à co-gérer un appel à l'innovation ou un entonnoir d'innovation, quelle que soit la taille de l'équipe.

2. Parties prenantes à l'échelle de l'entreprise

Impliquez des personnes au-delà de l'équipe du projet d'innovation. Invitez vos collègues à participer en tant que juges, mentors et experts dans votre processus de gestion de l'innovation pour les évaluations des innovations. Augmenter les chances de réussite de la mise en œuvre.

Ouvrir la base de données sur l'innovation à d'autres départements, afin d'exploiter la valeur de la redécouverte et de la collaboration avec les innovateurs au-delà de la portée initiale du projet.

3. Innovateurs et fournisseurs d'idées

Permettez à vos communautés d'innovateurs de travailler avec des pairs au-delà de leur propre réseau afin d'améliorer la faisabilité de leurs idées. Promouvoir la diversité des équipes d'innovateurs en leur permettant de se trouver et de contribuer ensemble à la recherche de solutions.

4. Écosystème

Encouragez réellement le pouvoir de la co-création en permettant aux communautés de votre écosystème de voter et de partager leurs commentaires sur les idées.

Collaborer à grande échelle

L'Oréal est un excellent exemple de collaboration réussie. Pour organiser le concours étudiant Brandstorm, l'entreprise s'est appuyée sur les éléments suivants :

Coordonner les tâches de gestion de projet et d'évaluation de l'innovation des équipes de L'Oréal dans plus de 40 pays et régions.

Trois oiseaux, une pierre

Chaque défi en matière d'innovation que nous avons abordé, est accompagné d'une solution pratique pour le surmonter ou l'éviter. Manque de temps ? Accélérez avec le bon logiciel. Besoin de talents innovants ? Lancez un appel à idées ou à innovation. Vous travaillez en vase clos ? Simplifiez la collaboration dans l'ensemble de vos activités en utilisant une seule plateforme.

L'idéal est de faire d'une pierre trois coups.

Des milliers d'entreprises l'ont déjà fait. Elles ont lancé un appel à l'innovation pour travailler en collaboration avec des talents novateurs, puis ont déployé des solutions en un temps record. Vous pouvez le faire aussi. Trouvez une plateforme de gestion de l'innovation connectée à une communauté d'innovateurs et vous ne serez plus freiné par les défis les plus courants auxquels les dirigeants sont confrontés aujourd'hui.

L'évolution du rôle du directeur de l'innovation

L'innovation évolue, tout comme le rôle du directeur de l'innovation.

Il y a quelques décennies, l'innovation se résumait à l'invention de nouveaux produits. Ce n'est plus le cas au 21^e siècle. La durabilité et d'autres tendances poussent les L'innovation consiste aujourd'hui à réinventer ce que l'on fait, la façon dont on opère et la façon dont on dirige l'entreprise.

Pour rester compétitive, l'organisation tout entière doit devenir plus innovante et l'innovation ne peut pas être déléguée et/ou reléguée au seul Chief Innovation Officer (CINO). Par conséquent, leur rôle évolue considérablement.

L'élargissement du champ d'application De l'innovation

Un rapide coup d'œil sur l'évolution historique de l'innovation permet de mieux comprendre pourquoi le rôle du Chief Innovation Officer (CINO) s'est modifié au fil du temps.

À la fin du XX^e siècle, l'innovation était encore considérée comme relevant de la seule responsabilité de la R&D. Il s'agissait de travailler sur de nouvelles technologies, de nouveaux produits et de nouvelles fonctionnalités. Il s'agissait de travailler sur de nouvelles technologies, de nouveaux produits et de nouvelles fonctionnalités. À cette époque, le CINO était un poste pratiquement inconnu.

Les choses ont changé avec l'avènement du nouveau siècle. Au début des années 2000, il ne suffisait plus d'avoir un bon produit pour être compétitif face aux nouveaux modèles d'entreprise.

L'évolution des conditions du marché a montré qu'une approche plus stratégique de l'innovation était en fait nécessaire. C'est à ce moment-là que le rôle du CINO a commencé à être mieux défini.

Dans les années 2010, les entreprises natives du

numérique ont commencé à bouleverser de nombreux secteurs. Pour rester compétitives, les entreprises ont commencé à adopter des plateformes d'écosystèmes dans le cadre de leur stratégie et innover avec d'autres. En 2015, les entreprises ont ressenti le besoin de réaligner leurs modèles opérationnels internes.

Dans les années 2020, la durabilité devient de plus en plus une priorité, et l'innovation est considérée comme un excellent moyen de relever les défis environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Aujourd'hui, l'innovation ne peut exister sans la durabilité, et vice versa.

L'élargissement de l'innovation à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises a plusieurs implications. Par conséquent, le rôle du responsable de l'innovation change également - il doit évoluer. Comment évolue-t-il ? Quel est l'impact de cette évolution ?

La toile d'araignée du cadre des 8 rôles : L'évolution du rôle du CINO

En analysant la manière dont les grandes organisations établies s'organisent pour atteindre leurs objectifs ambitieux en matière d'innovation, nous avons développé un outil de visualisation simple – "La toile d'araignée des 8 rôles".

Cet outil permet de cartographier les différents rôles que les CINO peuvent jouer. Bien entendu, le nombre et l'intensité des rôles des CINO peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

Pourtant, en comparant les toiles d'araignée de différentes entreprises, il apparaît que les rôles typiquement joués sont essentiellement de deux ordres :

- Le CINO en tant que propriétaire de l'innovation : en tant que "propriétaire", le CINO fixe généralement ses propres objectifs et gère l'entonnoir de l'innovation, de l'exploration à la mise à l'échelle, en disposant d'un budget et d'une équipe dédiés.
- Le CINO en tant que facilitateur de l'innovation : en tant que "facilitateurs", les CINO renforcent les capacités et conseillent, facilitent et accélèrent des initiatives au sein de l'organisation au sens large. Dans ce cas, les unités, lignes ou fonctions commerciales conservent la propriété de l'innovation, et le rôle des CINO est de les aider à être des acteurs de l'innovation plus innovante.

Comme nous l'avons mentionné, les entreprises peuvent être positionnées différemment sur la toile d'araignée. Mais en examinant l'évolution de la toile d'araignée moyenne au cours des dernières années, nous avons trouvé des preuves d'un changement progressif dans la couverture des rôles, surtout au cours de la dernière décennie. Aujourd'hui, l'accent est davantage mis sur les rôles qui s'orientent vers la "facilitation" - tels que le soutien des méthodes d'innovation, l'aide et l'accompagnement des projets, et le développement des capacités dans l'ensemble de l'organisation - plutôt que sur leur "possession".

Ce changement est cohérent avec l'évolution de la fonction elle-même : plus l'innovation évolue et s'élargit en termes de portée, plus elle touche de fonctions et plus le rôle du CINO change. Le rôle du CINO est en train de passer de celui de propriétaire exclusif de l'innovation à celui de catalyseur du changement. En d'autres termes, les CINO doivent aujourd'hui aider les autres CXO à

Et ce rôle de facilitateur est plus important que jamais. Toutes les autres fonctions - du marketing aux ventes en passant par les finances - ne sont pas habituées à penser et à agir de manière innovante.

"Au cours des dernières décennies, les CXO n'ont pas réimaginé le jeu, ils l'ont simplement poursuivi. Il peut donc être difficile de quitter leurs zones de confort traditionnelles et de naviguer dans des eaux inconnues".

Cela dit, il appartient aux CINO d'aider les autres CXO (Chief Experience Officers) à innover et à se réinventer. Et tout commence en facilitant, en accompagnant et en créant les conditions et les capacités pour que cela se produise.

L'ensemble de l'organisation bénéficiera de ce changement de rôle. L'innovation étant une tâche partagée, la désignation des CINO en tant que facilitateurs et catalyseurs permet d'éliminer le biais cognitif improductif des autres CXO : "l'innovation est la responsabilité de quelqu'un d'autre ; ce n'est pas mon travail".

L'innovation pilotée par l'IA dépasse-t-elle l'ingéniosité humaine ?

L'innovation dans les entreprises a creusé un fossé entre ce qui est nécessaire pour assurer un progrès, une croissance et une compétitivité continus et ce qui est réellement possible, compte tenu des capacités actuelles de l'entreprise.

Cette lacune s'est révélée être un terrain fertile pour débattre de l'avenir de l'innovation dans les entreprises en général et du potentiel de l'innovation induite par l'IA en particulier.

Comme pour toute technologie émergente, il existe de nombreuses idées fausses sur l'utilisation de l'IA pour l'innovation et la gestion de l'innovation, allant d'attentes exagérées à un potentiel sous-estimé. Nous sommes inondés d'études et d'histoires sur l'IA générative, en particulier sur la façon dont elle s'est déjà hissée au niveau de l'intelligence humaine.

La créativité de l'Europe se situe à un niveau élevé, rivalisant avec les étudiants de MBA en matière de génération d'idées et promettant des gains de productivité de l'ordre de plusieurs milliards de dollars.

Quant à ses détracteurs, ils affirment que l'IA, avec ses algorithmes logiques, n'a pas le flair et l'intuition inhérents à la créativité humaine. Il ne nous reste plus qu'à nous poser la question centrale, l'éléphant artificiel dans la pièce : L'innovation induite par l'IA est-elle en train de dépasser l'ingéniosité humaine ?

Pourquoi l'innovation pilotée par l'IA ?

Voyons d'abord pourquoi nous parlons d'innovation pilotée par l'IA. Pourquoi un changement dans la manière dont les entreprises innovent est-il impératif, voire inévitable ?

Voici ce que nous savons être vrai :

- Le rythme du changement et de la technologie s'accélère. L'incertitude économique croissante et la volatilité des marchés sont ressenties avec acuité par des entreprises de tous les secteurs et de toutes les zones

géographiques. En l'absence d'intervention ou d'adaptation, 80 % des modèles d'entreprise existants sont menacés.

- Les entreprises réagissent à ce risque accru en augmentant leurs investissements dans l'innovation. Pourtant, nombre d'entre elles ne voient pas les résultats tangibles qu'elles attendent de ces dépenses. Au cours des cinq dernières années, les entreprises américaines ont englouti 1 000 milliards de dollars dans des projets d'innovation qui n'ont abouti à rien. Un pourcentage stupéfiant de 95 % des nouveaux produits et services échouent.
- Les raisons de ces rendements décroissants des investissements dans l'innovation sont souvent des obstacles internes évitables, comme le fait de ne pas repérer les signaux de changement significatifs et de ne pas y répondre, de se heurter à des obstacles créatifs lors de l'idéation et de consacrer des ressources de grande valeur - temps, argent, expertise - à des activités de faible valeur.

Il est clair que les méthodes traditionnelles d'innovation, qui ont eu tendance à s'appuyer sur la technologie de l'information et de la communication (TIC), n'ont plus de raison d'être.

Celles qui reposent uniquement sur la créativité collective, sont soumises à des limites inhérentes. Ces conditions ont créé l'occasion idéale de passer à un modèle d'innovation radicalement plus efficace. En fait, nous avons besoin d'une nouvelle façon d'innover.

Qu'est-ce que l'innovation pilotée par l'IA ?

Entrer : L'innovation pilotée par l'IA. Un nouveau modèle d'innovation qui s'appuie sur les technologies de l'IA pour améliorer et rationaliser les pratiques d'innovation traditionnelles, transformant ainsi la manière dont les entreprises protègent et développent leur part de marché.

Le changement le plus révolutionnaire qui se produit actuellement est que les algorithmes sont meilleurs pour faire les choses qui nous intéressent dans presque tous les domaines de notre vie, y compris l'innovation. Des preuves de plus en plus nombreuses viennent étayer cette affirmation :

- Dans le cadre de mes recherches sur les approches de prospective continue basées sur l'apprentissage automatique, les avantages de l'IA dans la surveillance des tendances et des technologies sont irréfutables. Les équipes d'innovation qui utilisent notre méthode de sélection automatisée des signaux basée sur l'IA parviennent nettement mieux à séparer le bruit des nouvelles - 45 % des signaux identifiés étaient à la fois nouveaux et pertinents.
- L'expérience d'ITONICS dans le cadre d'un défi d'idéation avec une multinationale permit plusieurs milliards de dollars a permis de constater que les idées générées par l'IA étaient plus performantes que celles soumises par les humains. Le défi étant ouvert à plus de 10 000 innovateurs, deux des trois idées gagnantes étaient des produits de l'IA générative (GenAI).
- Et nous avons constaté à maintes reprises l'impact de la connexion entre toutes les initiatives d'innovation - entre les équipes et de la stratégie à l'exécution - pour garantir un portefeuille équilibré et aligné. Les entreprises qui rationalisent la gestion de leur portefeuille grâce à l'intelligence artificielle réalisent d'énormes économies de temps et d'argent.

En effet, il existe déjà de nombreux exemples réussis d'innovations basées sur l'IA. L'un des domaines de recherche les mieux financés dans ce domaine est la recherche sur l'intelligence

artificielle.

Par exemple la découverte de médicaments par l'IA. La mise sur le marché d'un nouveau médicament peut prendre des années et coûter des milliards de dollars. Mais l'IA permet de réaliser des gains d'efficacité sans précédent à presque toutes les étapes du processus de découverte de médicaments, depuis les simulations moléculaires jusqu'à la prévision de l'efficacité des médicaments. Avec des start-ups comme Iktos Robotics déjà bien engagées dans la voie d'une découverte de médicaments entièrement automatisée de bout en bout, le reste de l'industrie ne tardera pas à suivre.

Il y a ensuite les applications révolutionnaires de la GenAI, qui sont en train de bouleverser toute une série de domaines créatifs. Basés sur des modèles et des connaissances tirés des données existantes, ces modèles d'IA peuvent générer de manière autonome des idées originales, améliorer les processus de conception de produits et inspirer des percées créatives qui repoussent les limites des méthodologies traditionnelles.

Près d'un tiers des grands innovateurs déploient déjà la GenAI à grande échelle dans leurs fonctions d'innovation et de recherche et développement.

Nous entrons résolument dans une nouvelle ère d'intelligence augmentée où la capacité d'innovation d'une entreprise consiste moins à exploiter la "sagesse de la foule".

L'IA pour canaliser cette sagesse, débloquer de nouvelles opportunités et stimuler une croissance systématique.

L'avenir de l'innovation dans l'entreprise

Voici ce que plus d'une décennie de travail à la croisée de l'intelligence artificielle et de l'économie de la connaissance a permis de découvrir.

L'innovation m'a appris : Le véritable potentiel de changement de l'IA réside dans sa mise en œuvre réussie et son intégration transparente tout au long du parcours de l'innovation. L'IA n'est pas une solution miracle ou une simple solution autonome, mais un catalyseur qui permet d'amplifier l'ingéniosité humaine, les processus de prise de décision, de fournir l'efficacité, la rapidité et l'échelle, d'améliorer la qualité de la vie et de réduire les coûts. .

L'avenir de l'innovation dans les entreprises ne consiste pas à choisir entre l'homme et la machine ; il s'agit d'exploiter la puissance combinée et synergique de l'un et de l'autre. Je pense que cette nouvelle façon d'innover est inévitable, mais comme pour la diffusion de toute nouvelle technologie, elle suivra probablement la courbe d'adoption :

- **Les retardataires :** Poursuivre l'innovation comme si de rien n'était, en s'appuyant sur la seule créativité collective et l'utilisation de méthodes traditionnelles, souvent fragmentées.
- **La majorité :** Appliquer des outils d'IA facilement disponibles pour des cas d'utilisation isolés à des étapes spécifiques du processus d'innovation.
- **Innovateurs :** Adopter le pouvoir de transformation de l'IA, en intégrant de manière transparente les capacités humaines et mécaniques dans l'ensemble de l'entreprise. L'innovation de bout en bout.

En réalité, il ne devrait y avoir qu'un seul choix, si l'on opère dans le domaine de l'innovation comme nous le faisons : nous devons être des innovateurs. Et cela signifie que le fer de lance de la transition vers l'innovation fondée sur l'IA en combinant l'ingéniosité humaine avec l'intelligence artificielle à l'extrême limite des capacités.

Dans ce contexte, la vraie question n'est pas de savoir si l'innovation induite par l'IA dépassera l'ingéniosité humaine - d'après certains, elle a déjà dépassé l'homme moyen. La vraie question est la suivante : comment allons-nous évoluer parallèlement à ces progrès ?

Il incombe aux professionnels de l'innovation d'adopter l'intelligence augmentée et de l'intégrer au cœur de leurs processus d'innovation. Et là où nous étions autrefois des solveurs de problèmes, nous devons maîtriser l'art de la découverte des problèmes. Les compétences requises des innovateurs de demain ne reposeront plus sur une créativité débridée, mais sur l'intelligence augmentée.

En posant des questions provocatrices, en mettant l'accent sur les clients et en offrant une vision stratégique de l'avenir qu'ils souhaitent.

En fin de compte, je crois que l'étincelle de l'innovation résidera toujours dans l'ingéniosité humaine, la collaboration et la diversité des points de vue. Mais pour allumer cette étincelle, il faudra un moteur alimenté par l'IA capable de débloquer des niveaux d'efficacité, de précision et d'adaptabilité sans précédent en matière d'innovation, et de réaliser des percées qui redéfiniront les industries et remettront en question le statu quo.

Introduire le changement vers l'innovation autonome

L'innovation subit un changement tectonique.

À mesure que l'IA progresse, nous nous dirigeons vers une nouvelle ère, où l'innovation n'est pas seulement constante, mais autonome.

De design thinking à l'innovation autonome

Dans les années 1990, le design thinking est apparue, donnant la priorité à l'empathie et au prototypage itératif pour des solutions centrées sur l'utilisateur. En 2010, la méthodologie Lean Startup s'est appuyée sur ces principes, en mettant l'accent sur l'expérimentation rapide et le retour d'information des clients pour guider les entreprises vers des modèles commerciaux durables. Ces deux paradigmes ont transformé les approches de l'innovation dans le monde entier. L'émergence de l'IA créative marque désormais un nouveau développement historique en matière d'innovation.

L'innovation autonome s'appuie sur l'intelligence artificielle pour dynamiser le processus d'innovation, le rendre plus rapide, plus efficace et parfois même autogéré. Il ne s'agit pas d'une simple mise à jour technologique, mais d'un changement de paradigme.

Qu'est-ce que l'innovation autonome ? La définition de l'avenir

L'innovation autonome ne consiste pas à intégrer l'IA dans un système existant, mais à réimaginer l'ensemble du cycle d'innovation. Il s'agit de développer un moteur d'innovation toujours actif qui exploite l'IA pour imaginer, créer et lancer en permanence de nouveaux produits et services, avec une qualité, une rapidité et un taux de réussite exceptionnels, inimaginables auparavant.

Imaginez un scénario dans lequel la prochaine grande idée de votre entreprise naîtrait pendant votre sommeil. Ou un monde où les produits évoluent d'eux-mêmes, en s'inspirant des commentaires des utilisateurs en temps réel. C'est l'innovation autonome.

Les idées générées par la GenAI sont déjà plus performantes que celles des humains

L'IA possède des capacités uniques de synthèse, d'idéation et de modélisation du comportement humain, et les idées générées par la GenAI sont déjà plus performantes que celles des humains.

Par exemple, plusieurs études montrent que lorsque des idées générées par l'IA sont évaluées par un panel de clients humains indépendants, elles obtiennent de meilleurs résultats en termes de valeur perçue et d'intention d'achat.

En outre, les LLM ont une capacité unique à modéliser des personas de clients et à simuler des réponses humaines, que les innovateurs peuvent utiliser tout au long du parcours de l'innovation, depuis la hiérarchisation des concepts initiaux jusqu'à la validation des hypothèses clés. Les consommateurs modélisés par l'IA pourraient même, à un moment donné, combler l'écart entre le " Say-Do " et l'" expérience ", en devenant de plus en plus sensibles à ce que l'on attend d'eux. Les chercheurs sont plus à même de prédire avec précision le comportement humain que les humains eux-mêmes.

Pas de temps à perdre

Les premiers à se lancer tirent déjà parti de l'IA pour créer de nouveaux produits et services. Des technologies de la santé aux produits de consommation, Les entreprises utilisent déjà l'IA pour lancer de nouveaux produits et services. Coca-Cola a lancé son Y3000, un soda créé par l'homme et l'IA, dont le goût est censé correspondre à l'année 3000. ABInBev a créé la première bière au monde et la première campagne de marketing complète réalisées à l'aide de l'IA, en la baptisant Beck's Autonomous. Créer un produit pour la génération Z, Unilever a travaillé avec une IA spécialement conçue pour analyser 6 000 ingrédients de parfums avec 3,5 millions combinaisons potentielles. L'IA permet également de découvrir de nouveaux médicaments en imaginant et en testant de manière autonome de nouvelles molécules potentielles pour des affections existantes.

Vers un nouveau moteur d'innovation

Avec la puissance de l'IA dans l'innovation, nous nous dirigeons vers un nouveau moteur d'innovation, où l'IA nous aide à générer un concept, à le valider et à fournir des informations sur les clients, de sorte que les humains puissent rassembler les idées pour informer une décision d'investissement dans l'innovation.

Et nous évoluons vers l'innovation autonome, où l'IA générera le concept, le validera et prendra une décision éclairée - le tout à une vitesse et avec une qualité sans précédent.

Prenons l'exemple d'une marque de mode dont le moteur d'innovation autonome commence par recueillir des informations sur les clients par le biais de l'écoute sociale. Il traduit ensuite ces informations en concepts et génère des milliers de nouveaux concepts de mode. Le moteur valide ensuite les concepts dans une boutique en ligne et se termine par la prise de décision sur les concepts à tuer, à lancer ou à mettre à l'échelle sur la base des données collectées. À chaque étape clé, nous envisageons un élément de curation humaine.

L'avenir de l'innovation autonome

De la gouvernance aux nouveaux produits, l'innovation autonome nous aidera à surmonter les contraintes humaines actuelles et ouvrira la porte à

une innovation sans limites.

Méthodologies d'innovation autonome

Améliorer la vitesse, la profondeur et l'ampleur de l'innovation - ce qui permet d'accroître la confiance des investisseurs grâce à des concepts hypervalidés et à des résultats adaptatifs. Les concepts sont générés et rapidement évalués l'opportunité, la faisabilité, la viabilité et de l'opportunité commerciale.

Modèles autonomes de mise sur le marché

"Lancer et apprendre" sur le marché en temps réel avec des boucles de rétroaction autonomes - ce qui se traduit par des lancements qui tiennent la route. Les entreprises sont en mesure de répondre aux besoins des consommateurs avant qu'ils ne puissent les formuler.

Gouvernance de l'innovation autonome

Une meilleure coordination des activités d'innovation de l'entreprise, moins de saisie manuelle des données, des données plus précises et une meilleure prise de décision. Les nouvelles percées scientifiques sont automatiquement traduites en nouveaux concepts de produits à étudier.

Modèles GPT autonomes et personnalisés

Méthodologies personnalisées qui s'appuient sur les données internes de l'entreprise ou du projet - ce qui crée un avantage concurrentiel par rapport aux start-ups.

Innovations autonomes

Nouveaux produits, services et activités qui s'adaptent et s'améliorent pour être plus inclusifs et mieux répondre aux besoins des consommateurs individuels. Les produits et les services évoluent tout au long de leur cycle de vie afin de toujours correspondre aux besoins les plus récents des clients.

Commencer avec Innovation autonome

L'innovation autonome n'est pas une simple mise à jour technologique ; il s'agit d'un changement dans la manière même dont nous mettons en œuvre l'innovation.

Ceux qui seront les premiers à adopter cette approche bénéficieront d'un avantage concurrentiel considérable.

Sur la voie de l'innovation autonome, envisagez de commencer par :

- Élaborer votre stratégie sur la manière d'exploiter l'IA pour l'innovation et le développement de produits
- Mener des projets de démonstration pour confirmer et démontrer la valeur de l'IA dans un certain nombre de projets d'innovation différents
- Construire un moteur d'innovation autonome exclusif qui exploite des données et des modèles personnalisés pour surpasser les performances du marché.
- Développer et accroître les capacités dans ce domaine en termes de personnel, de processus et d'outils.

Gouvernance et gestion de portefeuille

Création d'une nouvelle entreprise

Croissance

& Moteur de l'innovation

L'innovation peut échouer pour un certain nombre de raisons.

Avant d'examiner comment construire un moteur de croissance et d'innovation pour les nouvelles entreprises, il convient d'identifier clairement les principales raisons de l'échec, afin de pouvoir s'attaquer activement à la dynamique sous-jacente.

Trois raisons pour lesquelles les efforts d'innovation échouent

1. Le premier mécanisme d'échec est l'absence d'objectifs clairement définis et de mesures de réussite pour l'innovation et la croissance. Sans une compréhension claire de l'objectif de l'organisation et de l'ampleur de la croissance nécessaire, l'élaboration d'une stratégie devient un véritable défi.
2. La seconde est une stratégie de portefeuille ambiguë ou une mauvaise discipline dans son application. Une approche disciplinée de la gestion de portefeuille est essentielle pour identifier et éliminer les opportunités médiocres et faire place à de nouvelles opportunités.
3. Le dernier aspect clé est une gouvernance inappropriée, souvent observée lorsque les entreprises s'efforcent d'appliquer une approche de gouvernance différente aux nouvelles opportunités de croissance par rapport à leur activité principale.

Le défi consiste à trouver un équilibre entre l'agilité et la réactivité face aux changements du marché, tout en exploitant efficacement les synergies avec l'activité principale. Les entreprises commettent souvent l'erreur d'essayer de tirer parti de ces synergies trop tôt. Il est important d'avoir un leadership ambidextre qui reconnaît la nécessité d'une gouvernance différente et sait comment gérer différemment les nouvelles opportunités de croissance commerciale.

Examinons maintenant les moyens d'éviter ces échecs. Nous supposons et suggérons que votre

stratégie de croissance et d'innovation inclut une approche d'"investissement de portefeuille", et que l'innovation de rupture fait partie de ce portefeuille.

Éléments clés d'un portefeuille Stratégie et gestion

Lorsque l'on considère la stratégie de portefeuille, il faut garder à l'esprit trois niveaux de stratégie. Tout d'abord, il est important de comprendre comment la stratégie de portefeuille s'inscrit dans la stratégie de croissance globale de l'organisation. Si elle ne fait pas partie de la stratégie de croissance de l'entreprise, il peut être difficile d'aligner les ressources et le leadership ambidextre dont vous avez besoin.

Deuxièmement, la stratégie de portefeuille elle-même implique la définition de l'objectif de croissance, des critères de diversité et de la composition du portefeuille, de la méthodologie d'investissement dans les opportunités et de la gouvernance de la gestion du portefeuille.

Enfin, il y a les hypothèses de stratégies d'opportunités spécifiques au sein du portefeuille. Ces stratégies et opportunités au sein du portefeuille doivent être articulées et gérées séparément. Les opportunités sont des hypothèses jusqu'à ce qu'elles soient prouvées et validées dans le cadre de l'étude de marché.

Chaque stratégie d'opportunité a des exigences uniques, et sans une stratégie pleinement articulée, il devient difficile de les évaluer efficacement. En tenant compte de ces hypothèses et de ces niveaux de stratégie, vous pouvez mieux comprendre la stratégie de portefeuille et la manière de l'aborder.

La stratégie de portefeuille est axée sur la gestion du risque et il existe deux approches principales pour y parvenir. La première est la diversification, qui consiste à faire plusieurs petits investissements plutôt que quelques gros investissements risqués. Cela permet de maintenir le risque de perte à un niveau relativement bas en cas d'échec tout en vous offrant davantage d'options. La répartition spécifique des investissements varie en fonction de la nature de l'entreprise et de son programme de croissance. Il n'existe pas de modèle unique, car elle dépend des circonstances et des objectifs propres à l'organisation.

La seconde approche consiste à réduire les risques en augmentant progressivement les investissements sur la base d'éléments probants et en renforçant la confiance dans les résultats. Pour mettre en œuvre efficacement ces stratégies, il est essentiel de disposer d'une méthodologie rigoureuse.

Pour ce faire, vous devez vous appuyer sur une méthodologie d'innovation rigoureuse. La base de toute méthodologie disciplinée consiste à définir des objectifs et des mesures d'innovation clairs, alignés sur les objectifs de l'entreprise.

Ensuite, définissez ou affinez avec précision votre hypothèse stratégique et les hypothèses clés. Formulez les fondements des hypothèses de la stratégie. Comme il peut y avoir de nombreuses questions incertaines, il se peut que vous définissiez un élément de la stratégie plutôt que de créer une stratégie complète. Dans ce cas, il est préférable de définir plusieurs stratégies cohérentes et complètes afin de pouvoir les comparer et les évaluer.

Ensuite, vous identifiez les hypothèses ou les incertitudes que vous devez valider ou obtenir de meilleures données pour réduire l'incertitude et le risque. Définissez les activités permettant de valider les hypothèses de votre stratégie et les données que vous pouvez recueillir pour réduire les incertitudes et les hypothèses clés. Il doit s'agir d'un processus serré et itératif d'affinement de votre stratégie et de vos hypothèses.

À ce stade, soit vous avez défini votre stratégie et l'avez validée par des preuves suffisamment rigoureuses pour passer à l'étape suivante et

augmenter l'investissement. Sois-vous prenez la décision consciente de pivoter et de redéfinir l'hypothèse de votre stratégie.

La création d'un tel processus transparent est utile car il permet de renforcer la discipline de la méthodologie, ce qui peut être difficile à faire. Comprenons maintenant en quoi une stratégie de portefeuille diffère d'une feuille de route traditionnelle.

Stratégie de portefeuille et feuille de route traditionnelle

Dans une stratégie de portefeuille, l'accent est mis sur la création intentionnelle d'un ensemble d'opportunités, plutôt que sur la simple exécution d'opportunités individuelles comme dans une feuille de route traditionnelle.

L'approche par portefeuille reconnaît que les résultats sont incertains et non déterministes. Par conséquent, le profil cible de l'entreprise et ses attributs doivent déterminer la composition du portefeuille. De nombreux concepts explorés dans le portefeuille peuvent ne pas répondre aux critères et doivent être modifiés ou être interrompus. L'accent doit être mis sur les progrès et la réussite du portefeuille dans son ensemble, plutôt que sur une opportunité individuelle.

Cette approche exige une discipline en matière d'investissement, en alignant efficacement les opportunités sur les niveaux d'investissement et les délais à chaque étape et en éliminant les concepts qui n'ont pas abouti. Éviter de prendre des engagements en matière de recettes jusqu'à la phase d'expansion de l'entreprise, lorsque les éléments essentiels sont réunis les incertitudes sont levées et le modèle d'entreprise a fait ses preuves sur le marché

En reportant la dépendance à l'égard des recettes et en se concentrant sur les objectifs de l'entreprise, il est possible d'améliorer la qualité de la vie, la progression collective du portefeuille, vous pouvez mieux gérer les risques et prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources et les objectifs de croissance.

Comment la gouvernance réduit le risque d'innovation perturbatrice

L'innovation de rupture consiste à explorer de nouveaux marchés, produits et modèles d'entreprise qui diffèrent de l'activité principale en termes de nature du produit, de segments de marché, de valeur, etc.

Plus on s'éloigne du cœur, plus l'opportunité est perturbatrice et plus le risque de réussite de l'exécution est grand.

S'il est possible d'atteindre les objectifs de croissance stratégique par le biais d'une innovation incrémentale dans l'activité principale, il convient de s'y attacher en priorité.

Cette approche présente le risque le plus faible et les synergies les plus fortes avec le cœur de métier. Cependant, les objectifs de croissance vont généralement au-delà de ce qui peut être réalisé grâce à l'innovation incrémentale et à l'activité existante. Dans ce cas, il devient nécessaire d'explorer les possibilités de rupture. C'est à ce moment-là que le risque d'exécution augmente et que vous pouvez prendre des mesures spéciales pour y faire face.

Le plus grand défi auquel vous serez confronté est que les opportunités de rupture ne sont pas alignées sur les ressources, les processus et les priorités de l'activité principale. Le risque de décalage avec les ressources, les processus et les priorités (RPP) de l'entreprise est élevé.

L'alignement sur les RPP non atténuées est le numéro 1 Le tueur d'innovation

Les systèmes de ressources, de processus et de priorités (RPP) sont des aspects cruciaux de l'activité principale d'une entreprise. Les ressources comprennent les budgets,

Les priorités représentent l'objectif principal du modèle d'entreprise de base, à savoir la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines. Les priorités représentent l'axe principal du modèle d'entreprise.

Des problèmes se posent lorsque les décisions sont principalement fondées sur les ressources, qui peuvent être facilement réorientées et modifiées. Les processus et les priorités sont profondément ancrés dans la culture de l'entreprise et sont souvent implicites plutôt qu'explicitement énoncés. Ces éléments sont difficiles à modifier et peuvent entraver l'émergence de nouvelles opportunités commerciales.

Les désalignements, bien qu'apparemment minimes, peuvent s'accumuler et avoir un impact négatif sur l'organisation. Ces obstacles sont communément appelés des "anticorps" qui entravent l'innovation et entraînent des frustrations. Ils peuvent entraîner des retards ou des compromis, rendant en fin de compte la nouvelle activité non compétitive, ce qui s'apparente à l'analogie d'une grenouille en train de bouillir lentement. Ce phénomène est la première cause de mortalité de l'innovation dans les organisations matures, et son impact est considérable.

L'impasse (et la solution)

La différence entre le maintien de l'activité principale et l'exploration de nouveaux domaines d'activité.

L'importance accordée à l'optimisation, à la prévisibilité et au faible niveau de risque dans le premier cas, et à une plus grande flexibilité et adaptabilité dans le second, constitue un facteur déterminant dans la création de nouvelles opportunités commerciales. Deux approches distinctes sont nécessaires pour gérer les activités de base d'une entreprise et explorer de nouvelles opportunités. L'activité principale exige l'optimisation, la prévisibilité et un risque faible tout en maximisant les rendements. Dans ce contexte, l'échec n'est pas une option. D'autre part, l'exploration de nouvelles opportunités implique la découverte et l'apprentissage rapide avec des pertes financières minimales.

Les dirigeants ambidextres reconnaissent ces différences et gèrent les deux types d'activités différemment.

Ambidextre, les organisations mettent en place des systèmes de gouvernance et des interfaces sur mesure pour gérer ces opérations séparément. Cependant, pour les entreprises matures, il existe une situation sans issue où la création de valeur par l'innovation commerciale nécessite une synergie avec l'activité principale, mais où l'exécution d'entreprises sensiblement différentes présente des risques en raison de désalignements. Pour relever ce défi, une structure de gouvernance personnalisée et un leadership ambidextre sont nécessaires.

La gouvernance est le moyen de gérer l'équilibre entre l'autonomie d'une nouvelle entreprise et la synergie avec les RPP de l'entreprise principale. Elle se compose :

- D'une charte et de priorités (vision, objectif, buts et priorités d'exécution),
- D'un contrôle et d'une prise de décision (qui prend les décisions, budget et allocation des ressources, etc.),
- De talents (compétences requises, incitations, mesure des performances, etc.)
- Des pratiques structurelles et opérationnelles
- Et des procédures.

Déterminez les éléments que vous pouvez exploiter avec succès à partir de l'activité principale, ceux que vous devez construire de manière unique et ceux que vous pouvez externaliser ou acquérir. Ce sera différent pour chaque opportunité.

Cadre pour une gouvernance appropriée

Lors de la structuration de la gouvernance, il y a des facteurs importants à prendre en compte. La proximité du cœur de métier permet d'identifier les risques et l'alignement. La maturité de l'opportunité est également cruciale, qu'elle en soit à ses débuts, qu'elle ait fait ses preuves sur le marché ou qu'elle s'étende. Il existe différentes approches en matière de gouvernance, qui peuvent être classées en fonction de la maturité et de la proximité.

Pour l'activité principale, les idées peuvent passer de la R&D au développement de nouveaux produits, et enfin aux opérations. Les opportunités adjacentes ou transformationnelles peuvent débuter dans un incubateur et évoluer vers une unité commerciale spéciale. Lorsque vous commencez à faire évoluer cette activité, recherchez les possibilités d'exploiter les synergies avec votre cœur de métier avant qu'elle n'atteigne l'échelle où elle commence à modifier la définition du cœur de métier, car elle est suffisamment grande pour être autonome et s'intégrer au cœur de métier.

En fin de compte, la gouvernance établit un équilibre entre l'efficacité et les synergies de l'activité principale, d'une part, et l'autonomie et la réactivité de l'activité principale, d'autre part, de nouvelles opportunités. L'objectif est de créer un cadre qui permette des capacités semi-autonomes et une gestion appropriée tout au long du cycle de vie de l'entreprise.

Calendrier de mise en œuvre

Le calendrier de mise en œuvre de ces fonctions alignées au sein d'une organisation peut varier en fonction de la taille de l'organisation, le soutien de la haute direction et son engagement dans le processus. Cela dépend également de la culture de l'organisation et de sa compréhension des capacités d'exploration par rapport à l'optimisation pour le cœur. Les entreprises qui ont des modèles d'entreprise multiples ont plus de facilité à mettre en place ce processus que celles qui n'ont qu'un seul modèle d'entreprise.

En général, cela peut prendre de six mois à un an, mais les petites organisations peuvent prendre moins de temps. Pour commencer, appliquez ces méthodes à une seule opportunité à faible risque afin de démontrer le processus. Ensuite, augmentez progressivement le nombre d'expériences afin de mettre en évidence les avantages de la méthode et l'efficacité de l'approche.

Gestion de portefeuille : Relier la stratégie aux ressources et à l'exécution

Il faut un système d'innovation pour stimuler les performances en matière d'innovation.

Avec des priorités d'innovation claires, des voies d'innovation optimisées et un personnel d'innovation responsabilisé, la gestion du portefeuille d'innovation est un élément essentiel d'un système d'innovation complet.

Ces éléments existent déjà dans presque toutes les organisations performantes et sont liés en coulisses. Ensemble, ils déterminent la manière dont les organisations définissent leur stratégie et prennent des décisions concernant l'affectation des ressources.

En particulier, la gestion de portefeuille peut combler le fossé entre l'élaboration de la stratégie, la budgétisation et l'optimisation des ressources, et la gouvernance de l'entreprise des projets d'innovation individuels. Mais il faut l'intégrer d'abord dans vos processus existants.

La gestion de portefeuille est une discipline : Trois questions fondamentales

La gestion de portefeuille est une discipline qui vous permet de regarder à travers les silos d'une organisation et de rassembler les informations sur ce que vous faites afin de pouvoir répondre à trois questions fondamentales. Ces questions sont pertinentes pour tous les portefeuilles que vous pourriez avoir. Vous pouvez ensuite utiliser les réponses pour prendre de meilleures décisions quant à l'orientation à donner à votre portefeuille et vos investissements :

1. Faisons-nous les bonnes choses ? Preuve que tout est lié dans ce contexte, il faut d'abord s'attaquer à ses priorités et savoir quelles sont les bonnes choses à faire avant de pouvoir répondre à cette question.

2. En faisons-nous trop, pas assez ou juste ce qu'il faut ? Vous avez besoin d'un portefeuille équilibré. Si vous répondez "nous n'en faisons pas assez", ajoutez un peu plus à votre portefeuille. Si vous en faites trop,

réduisez vos investissements. Par exemple, il n'est pas nécessaire de surinvestir dans l'innovation si le niveau de changement du marché ne l'exige pas.

3. Avons-nous optimisé la manière dont les ressources sont allouées aux activités que nous menons ?

Cette troisième question porte sur l'efficacité et l'allocation des ressources.

Une entreprise mondiale de produits de consommation courante disposant d'un portefeuille de 6 000 projets dans plusieurs régions d'Europe s'est rendu compte que seuls quelques projets étaient réellement capables de faire bouger l'aiguille en termes de croissance. Dans ce cas, il n'est peut-être pas judicieux de consacrer beaucoup de personnel, de temps et de ressources à la gestion complexe de projets de longue haleine. Bien sûr, chaque projet est justifiable individuellement, car il apporte quelques centaines de milliers de dollars de valeur ajoutée à l'organisation. Mais dans l'ensemble, lorsque vous

Si l'on considère la complexité engendrée par tous ces différents projets, la question de savoir si nous avons optimisé l'affectation des ressources aux activités que nous menons mérite d'être posée. Libérer des ressources pour les réaffecter et les recentrer sur des opportunités plus importantes peut, à terme, créer encore plus de valeur.

"Ces trois questions peuvent sembler quelque peu simplistes. Pourtant, elles sont très puissantes et une grande partie de ce qui se passe dans la gestion de portefeuille se passe mal parce qu'une ou plusieurs de ces questions n'ont pas été prises en compte par les dirigeants".

Quatre étapes pour construire votre Gestion stratégique de portefeuille

En théorie, la gestion de portefeuille consiste à connaître les réponses à ces trois questions pour tout portefeuille que l'on choisit de gérer. La mise en place de la gestion de portefeuille au sein d'une organisation se fait en quatre étapes et montrent si votre portefeuille tient ses promesses par rapport à ces mêmes réponses.

1. DÉFINIR le portefeuille d'intérêt

Il est important de noter que ce qui suit s'applique à tout portefeuille, qu'il s'agisse du portefeuille stratégique de l'ensemble de l'organisation ou de celui de l'entreprise, d'un portefeuille plus étroit au sein d'un groupe technologique ou le domaine de produits.

La première chose à faire pour mettre en place la gestion de portefeuille au sein d'une organisation est de définir le portefeuille concerné. Il s'agit ici d'être très clair sur l'objectif général de votre portefeuille, ce qui commence par la détermination du type de problème commercial que vous souhaitez résoudre (par exemple, au-delà de la croissance du chiffre d'affaires, de la réduction des dépenses, etc.)

Une fois ces critères définis, l'étape suivante consiste à déterminer les critères d'inclusion à utiliser pour sélectionner ce qui entre dans le portefeuille et ce qui en sort.

En résumé, définir le portefeuille d'intérêt revient à mieux éliminer un grand nombre de petits projets qui se chevauchent et à essayer de réaffecter ces ressources aux quelques projets qui feront réellement la différence.

Vous préférez avoir 10 projets qui font bouger les choses plutôt que 100 projets qui ne donnent pas de résultats.

2. Clarifier les objectifs de PERFORMANCE pour le portefeuille

Une fois que vous avez précisé le "pourquoi" de votre portefeuille et ce qu'il contient et ce qu'il ne

contient pas, l'étape suivante consiste à définir à quelle fin vous souhaitez le gérer et à vous aligner sur les objectifs de ce portefeuille en particulier. Nous savons tous que "ce qui est mesuré est géré". Par conséquent, si vous souhaitez que votre portefeuille atteigne certains objectifs, vous devez être très précis sur les attributs idéaux qu'il doit avoir et sur les normes que vous devez appliquer pour le gérer. Les objectifs de performance ne concernent pas les projets individuels, mais l'ensemble du portefeuille en tant que groupe de projets.

3. Construire des vues Portfolio pour générer des idées

L'étape suivante consiste à développer des "vues de portefeuille". Il s'agit, en termes simples, des données simplifiées et synthétisées qui aident les dirigeants à répondre aux trois grandes questions relatives au portefeuille :

- Faisons-nous le bon type d'innovation ?
- Sommes-nous en train de faire le bon type d'innovation ?
- En faisons-nous trop, pas assez ou la bonne dose d'innovation ?
- Avons-nous optimisé nos ressources ?

Pour chaque question, il existe différentes vues ou des graphiques simples qui permettent de visualiser le portefeuille sous différents angles et de révéler des informations exploitables pour les dirigeants.

Voici quelques exemples de points de vue :

- Investissements de l'année en cours par priorité stratégique (pour répondre à la question : faisons-nous le bon type d'innovation ?)
- Potentiel de recettes à long terme par unité opérationnelle (pour répondre à la question : Faisons-nous trop, pas assez ou la bonne quantité d'innovation ?)
- Investissement de l'année en cours par rapport au potentiel de revenus (pour répondre à la question : avons-nous optimisé nos ressources ?)

En créant ces vues simples, les dirigeants peuvent détourner l'attention des projets individuels et évaluer globalement si le portefeuille sera ou non à la hauteur de ce qu'il doit faire au fil du temps. Il est important d'investir du temps dans la discipline qui consiste non seulement à créer les données, mais aussi à s'assurer que les personnes de l'ensemble de l'organisation savent comment capturer ces données grâce à des méthodologies cohérentes. Cela vous aidera à relever les principaux défis qui vous empêchent de créer les vues dont vous avez besoin :

- **Défi de la visibilité** : souvent, il manque simplement un système de gestion de l'information pour créer la vue. C'est le cas lorsque les données sont stockées dans des feuilles de calcul Excel et que personne ne sait comment les utiliser.
- **Défi méthodologique** : un tableau présentant différents projets et tailles de marché potentielles peut n'être qu'une représentation agrégée de ce que différentes équipes ont calculé en utilisant des méthodologies très différentes.

4. Utiliser ces informations pour prendre des DÉCISIONS

La dernière étape, peut-être la plus évidente, consiste à utiliser les données recueillies pour décider ce qu'il convient de commencer, d'arrêter et de continuer à faire.

Dans de nombreuses réunions de portefeuille, les personnes concernées examinent les graphiques et en discutent mais, en fin de compte, aucune décision n'est prise. Ainsi, tout le monde est informé - et c'est très bien ! - mais rien ne se passe et il n'y a pas de décisions claires prises pour réaffecter les ressources et arrêter les projets.

Au-delà de la bureaucratie : Intégration aux processus existants

La réalisation d'une analyse ponctuelle est une excellente façon de commencer. Cependant, la véritable puissance de la gestion de portefeuille réside dans l'intégration de la gestion de portefeuille dans les processus de gestion de portefeuille existants.

Les questions que nous avons analysées jusqu'à présent dans vos processus existants de prise de décision.

Il est très facile et trop fréquent de trouver une excuse pour créer un autre comité, un autre processus, un autre conseil de risque, un autre groupe de gestion de portefeuille et toutes sortes de bureaucratie bien intentionnée au sein d'une organisation qui dispose déjà d'un système d'innovation.

Cependant, cela conduit souvent à une bureaucratie inutile au sein de l'organisation, avec différents groupes déconnectés du rythme du modèle opérationnel de l'organisation, gérant des portefeuilles et allouant des ressources à l'innovation.

La meilleure façon de faire de la gestion de portefeuille une discipline et de l'intégrer dans l'organisation est de rechercher les processus et les structures de planification stratégique déjà en place. de contrôler l'allocation des ressources et la stratégie. Au lieu de créer de nouveaux comités, les dirigeants devraient travailler avec les groupes existants pour les aider à adapter leur façon de recueillir et de présenter les données, de poser les bonnes questions et de prendre les décisions qu'ils ont toujours voulu prendre (mais qu'ils ont eu du mal à prendre).

Transformer les idées en résultats : Un cadre pour la maturation de votre portefeuille d'innovation

L'activité d'innovation n'a jamais été aussi intense.

Des concours d'idées aux incubateurs de startups en passant par les tableaux blancs virtuels et les ateliers de design thinking, les mécanismes de brainstorming sur les possibilités d'une organisation ne manquent pas. Il est passionnant d'avoir autant d'idées à exploiter.

Mais que se passe-t-il ensuite ? En fin de compte, vous devez identifier les solutions qui répondent le mieux aux besoins de votre entreprise. L'idéation en soi ne suffit pas à produire des résultats en matière d'innovation - et pourrait même constituer un gaspillage de ressources si elle n'est pas gérée correctement. Pour obtenir des résultats, vous avez besoin d'une gestion disciplinée du portefeuille.

Problème : Des idées qui changent la donne Se retrouver bloqué à la case départ

En l'absence d'un système fiable pour tester les idées à un stade précoce, les organisations laissent de côté le retour sur investissement de l'innovation. Gartner a constaté que les chefs d'entreprise sous-financent les projets de transformation d'environ 33 % en raison de l'inefficacité des méthodes d'évaluation des projets d'innovation. Il ne suffit pas d'avoir une idée. Il faut un moyen de décider si elle doit être financée et dans quelle mesure.

Ce défi n'est que trop courant dans les organisations des secteurs public et privé. Par exemple, un responsable de l'amélioration des processus au sein de l'armée de l'air américaine a récemment déclaré "Tout le monde a de bonnes idées. Mais il faut que les grandes idées qui comptent soient soutenues par une force motrice". La phrase clé est "des idées géniales qui comptent".

Pour maximiser vos performances en matière d'innovation, vous avez besoin de plus qu'un simple volume d'idées. Vous avez besoin d'un système permettant de faire émerger les meilleures solutions, de les distinguer des autres et d'allouer suffisamment de ressources pour stimuler le développement. Voici comment procéder.

Solution : Obtenir des résultats grâce à une discipline de gestion de portefeuille

Imaginez un programme d'innovation florissant. Les dirigeants ont fixé des objectifs clairs pour tous les efforts d'innovation. Des milliers d'innovateurs de base développent en permanence des idées conformes à ces objectifs, confiants dans les prochaines étapes. Les responsables de l'innovation disposent des outils, de l'alignement et des données dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur les projets. Et au niveau de l'organisation, les dirigeants disposent d'une feuille de route claire pour atteindre les résultats idéaux encore plus rapidement. Tout cela est possible – et c'est en fait assez ennuyeux d'un point de vue opérationnel. La clé est de s'engager dans une discipline de gestion de portefeuille.

Les mérites de la gestion de portefeuille dans le domaine de l'innovation sont bien documentés. Gartner a indiqué que les organisations qui adoptent une approche au niveau du portefeuille pour mesurer et rendre compte de l'innovation sont à l'origine d'une croissance plus efficace. Le BCG a constaté que 94 % des "entreprises prêtes pour l'innovation" ont mis en place un suivi de bout en bout de leur portefeuille comme source de vérité pour guider les décisions relatives aux portefeuilles.

Mais l'adoption d'un modèle basé sur le portefeuille est plus facile à dire qu'à faire. Il peut être difficile de savoir par où commencer et si l'on est sur la bonne voie. Comment passer de la génération d'idées au développement rigoureux d'idées de la bonne manière ?

Un cadre de maturation de portefeuille peut faciliter la réorientation des idées vers des projets plus ambitieux. Voici le cadre développé sur la base d'expériences combinées dans les opérations d'innovation des entreprises :

Niveau 1 : Disparate

Au premier stade de maturité du portefeuille, de nombreuses personnes mènent de front des efforts d'innovation, avec peu ou pas d'harmonisation des informations. Les responsables de l'innovation soutiennent une innovation ou un innovateur à la fois, ce qui rend difficile la gestion des angles morts et le soutien à l'échelle. De plus, l'organisation est souvent en train de renégocier si le programme d'innovation vaut la peine d'être investi et dans quelle mesure il s'aligne sur les priorités stratégiques. C'est notre base de référence.

Niveau 2 : Visible

Au niveau 2, les responsables de l'innovation ont commencé à créer une infrastructure permettant de savoir ce qui existe ou non dans leur portefeuille d'innovations. Les innovateurs savent si leurs idées ont été intégrées dans les efforts d'innovation documentés de l'organisation. Par exemple, chaque idée peut être recherchée dans une plateforme logicielle par titre, par propriétaire de projet ou par sujet.

Les responsables de l'innovation savent quels sont les projets en cours et peuvent commencer à réfléchir à des activités telles que la recherche d'idées, la documentation et la désignation de responsables.

Passer au niveau supérieur en vous concentrant sur les éléments de base. Pour faire passer votre portefeuille d'innovation au niveau 2, vous devrez procéder à un audit de vos activités d'innovation et introduire de nouvelles normes.

- Tout d'abord, alignez-vous sur la mission de votre équipe. Comment décririez-vous qualitativement le résultat idéal de vos efforts ?

- Ensuite, il convient de définir les groupes opérationnels et les rôles. Qui contribuera aux efforts d'innovation ? Qui seront les propriétaires qui superviseront l'équipe ? Qui seront les managers qui gèrent l'équipe au quotidien ?
- Recueillir les informations dont vous avez besoin pour conduire l'état d'avancement des opérations. Faites l'inventaire des projets en cours et notez les détails, le propriétaire et l'état d'avancement de chacun d'entre eux. Faites ensuite connaître les accords et décisions clés. Précisez qui a besoin de quoi, de qui et à quel moment. Identifier les décisions à prendre pour chaque projet, les données nécessaires pour éclairer ces décisions et le responsable de chaque décision.
- Créez une synthèse de base de l'état actuel de votre programme d'innovation pour l'équipe de direction de votre organisation.

Niveau 3 : Normalisé

Au-delà de la visibilité des projets, le troisième niveau de maturité du portefeuille consiste à concevoir des moyens de gérer les activités et les ressources en vue d'obtenir les résultats souhaités. Les innovateurs ont des objectifs et des critères clairs à respecter. Ils peuvent résoudre rapidement les problèmes en signalant les obstacles aux responsables. Les responsables de l'innovation disposent d'un stock régulier de propositions de projets pour toutes les priorités stratégiques, ainsi que d'un mécanisme centralisé pour gérer une réserve de projets. L'organisation peut facilement accéder aux données et aux récits des efforts d'innovation afin de comprendre les progrès accomplis dans la réalisation des résultats.

Améliorez votre niveau en vous concentrant sur la répétabilité. En tant que directrice de l'innovation pour le portefeuille de plus de 200 entreprises de Mark Cuban, Rachel a atteint un point où la visibilité ne suffisait plus.

Elle avait besoin d'une normalisation pour réduire la charge de travail en matière de gestion de l'innovation et de donner aux entreprises du portefeuille les moyens de réaliser leur potentiel.

Tout au long de son parcours, elle a appris que le passage au niveau 3 nécessite un équilibre réfléchi entre la gestion des personnes, la gestion des progrès et les processus.

Voici à quoi cela ressemble :

- Tout d'abord, déterminez la fréquence des réunions de votre équipe. Une fois par semaine fonctionne généralement bien.
- Lors de chaque réunion récurrente, vérifiez les progrès opérationnels. Quels sont les états actuels des projets d'innovation ? L'équipe a-t-elle respecté les actions et les délais convenus ? Quelles décisions avez-vous prises ?
- Commencez ensuite à explorer les possibilités qui s'offrent à vous pour une plus grande normalisation. Pour améliorer la prise de décision, vous pourriez définir des étapes pour votre pipeline d'innovation et préciser les critères de décision que les projets doivent respecter afin de passer à chaque étape du développement. Par exemple, vous pouvez décider que chaque projet a besoin d'un énoncé de problème clair avant de passer à la validation ou au prototypage.
- Pour améliorer la gestion des progrès, vous pouvez commencer à suivre les indicateurs au niveau du projet et du portefeuille. Quels sont les progrès réalisés par rapport aux critères de décision ? Vers les résultats souhaités ? Combien de temps les projets passent-ils à chaque étape ? Quels ont été les résultats escomptés par rapport aux résultats obtenus ?
- Pour améliorer la collaboration autour de l'innovation, vous pouvez expérimenter des outils permettant de partager les succès, de signaler et de résoudre les obstacles, et d'intégrer le retour d'information.
- À mesure que vous structurez et normalisez votre programme d'innovation, étendez vos efforts au niveau de l'organisation afin que les dirigeants puissent suivre le mouvement.

Niveau 4 : prospérer

La pierre angulaire d'un portefeuille prospère est la prévisibilité. Les équipes d'innovation qui ont atteint la pleine maturité du portefeuille sont en mesure d'utiliser des données standard pour prévoir les ressources et les efforts nécessaires pour produire les résultats souhaités. Les innovateurs utilisent les enseignements tirés des

expériences passées pour faire avancer les projets vers les objectifs de l'entreprise. Les leaders de l'innovation prennent des décisions d'investissement judicieuses sur la base des méthodes, outils et processus prévus.

Atteignez le niveau 4 en vous concentrant sur la prévisibilité. Des entreprises comme Nike et P&G le font bien. Les dirigeants utilisent des modèles quantitatifs pour adopter une prise de risque prospective et dimensionner leurs investissements à chaque horizon d'innovation, et prendre des décisions optimales d'acceptation ou de refus sur les projets.

La discipline d'un portefeuille d'innovation prospère prend du temps. Pour optimiser véritablement votre portefeuille, vous devez exploiter les données passées pour prévoir et maximiser les résultats futurs.

- Les logiciels peuvent vous aider à créer un moteur d'analyse prédictive qui fournit des recommandations juste à temps pour les décisions, les produits à livrer, l'affectation des ressources et plus encore.
- Vous pouvez même utiliser les données pour améliorer la dynamique d'équipe, en affectant des collaborateurs en fonction de leur personnalité, de leurs compétences ou de leurs centres d'intérêt.
- Enfin, l'analyse prédictive peut entraîner des répercussions sur la responsabilisation des personnes. Grâce à des données claires, il est de plus en plus possible pour les personnes d'effectuer un travail qui correspond à leurs compétences, à leurs intérêts et aux résultats qui les passionnent le plus. Plus convaincante que les systèmes de récompense des entreprises d'aujourd'hui, la promesse d'un travail profondément significatif a le potentiel de créer des incitations puissantes qui débloquent une véritable transformation organisationnelle.

Créer des résultats tout en augmentant la maturité de votre portefeuille

Plus le niveau de maturité est élevé, plus la probabilité d'un succès prévisible est grande. En évaluant et en renforçant activement la maturité du portefeuille de votre équipe d'innovation, vous préparerez votre organisation à passer plus facilement de l'idéation aux résultats commerciaux. Voici comment commencer.

Tout d'abord, constituez une équipe interne chargée d'étudier la maturité de votre portefeuille. Demandez à chaque personne d'examiner indépendamment les définitions ci-dessus et de diagnostiquer si votre portefeuille d'innovation se situe au niveau 1, au niveau 2 ou au niveau 3, ou le niveau 4. (Pas de jugement ! Il s'agit de rassembler des preuves et d'effectuer une analyse honnête). Ensuite, discutez de vos résultats en groupe et utilisez soit une simple majorité, soit un système de pondération pour identifier le niveau de maturité de votre portefeuille.

Une fois que vous avez choisi le niveau de maturité de votre portefeuille, commencez à explorer les améliorations à apporter au processus. Plutôt que de remanier l'ensemble de votre programme d'innovation, ce qui pourrait être source de confusion et d'épuisement, essayez de tester les éléments suivants

Une poignée d'améliorations à la fois pour comprendre ce qui fonctionne. Si vous êtes au niveau de maturité 2, par exemple, vous pourriez organiser une réunion de direction pour clarifier un ensemble de résultats idéaux en matière d'innovation. À partir de là, vous pourriez procéder à un audit de vos projets d'innovation existants et désigner des responsables chargés de faire le point toutes les deux semaines sur l'état d'avancement des projets. Au fur et à mesure que vous recueillez les commentaires de l'équipe sur ce qui fonctionne, ce qu'il faut améliorer et ce qu'il faut essayer ensuite, vous pouvez ajouter des expériences supplémentaires pour vous rapprocher d'un portefeuille de niveau 3 et au-delà.

En prenant les mesures appropriées pour diagnostiquer et mettre à niveau votre portefeuille, vous serez sur la bonne voie pour faire passer plus d'initiatives du stade de l'idée à celui de la ligne d'arrivée quand c'est le plus important. Une discipline de gestion de portefeuille qui permet d'obtenir des résultats reproductibles est un outil puissant, non seulement parce qu'elle génère des résultats pour votre entreprise, mais aussi parce qu'il renforce la crédibilité. La maturité du portefeuille s'accompagne d'un flux régulier de ressources, de la confiance et du soutien de l'ensemble de l'organisation, ce qui vous rapprochera encore plus de votre prochaine percée.

Devenez l'investisseur en capital-risque de votre entreprise

Les investissements dans l'innovation doivent produire des résultats.

La solution la plus évidente (et la plus facile) consisterait à n'investir que dans des améliorations progressives et dans tout ce qui est très bien relié à l'activité principale, mais cela ne signifie pas que ce soit aussi le plus sage.

Agir et penser comme un investisseur en capital-risque lorsque vous prenez des décisions concernant les initiatives d'innovation de votre entreprise peut vous aider à investir dans l'innovation avec succès.

Le monde de l'entreprise et le monde du capital-risque : Deux faces d'une même pièce ?

Dans le "vrai" monde du capital-risque, la plupart des idées échouent et près de 65 % des investissements dans l'innovation n'atteignent que le seuil de rentabilité dans le meilleur des cas. C'est pourquoi il est important de jouer le jeu de l'innovation comme un jeu de chiffres : on ne peut jamais prédire quelle idée va réussir et on ne peut pas sélectionner les "gagnants" sans investir dans les "perdants". En d'autres termes, il est essentiel d'investir dans de nombreuses idées pour finir par repérer les gagnants.

Toutefois, le contexte des entreprises est légèrement différent de celui du monde du capital-risque. Tout d'abord, il est essentiel pour les entreprises d'investir dans de nombreuses idées mais cela ne sert à rien de se limiter à cela. Ce qui importe vraiment ici, c'est de faire correspondre les investissements à la thèse de l'innovation et à la stratégie et aux objectifs globaux de l'entreprise en matière d'innovation. Sans cet alignement, nous ne ferons que disperser nos investissements et l'innovation deviendra un jeu de devinettes. Et, comme nous le savons tous, rivaliser avec la chance est loin d'être idéal.

"L'innovation est un jeu de chiffres : il faut investir dans de nombreuses idées. Dans le contexte de l'entreprise, il faut le faire d'une manière très scientifique de la manière suivante. Cela n'a pas de sens de laisser s'épanouir toutes les fleurs ; il faut privilégier celles qui sont en phase avec la vision de l'entreprise".

Contrairement aux sociétés de capital-risque, les entreprises sont souvent confrontées à des préjugés qui influencent fortement leur prise de décision en matière d'innovation, tels que :

- **L'erreur des coûts irrécupérables.** Une fois que nous avons investi du temps et de l'argent dans quelque chose, nous sommes moins enclins à l'abandonner. Cela s'explique par le fait que l'abandon d'une mauvaise idée semble en fait contredire notre décision précédente.
- **Le biais de survie.** Nous surestimons généralement les chances de réussite des entreprises risquées.
- **Biais de sécurité.** Nous nous protégeons contre les pertes plus que nous ne recherchons les gains. Par conséquent, nous avons tendance à investir très prudemment afin de ne pas perdre d'argent, plutôt que de rechercher les avantages de chaque idée.
- **Le biais d'expérience.** Nous considérons notre propre point de vue comme la vérité objective et avons tendance à considérer les choses comme similaires à nos antécédents, à nos décisions passées et à notre cheminement mental.

- **Le biais de similarité.** Nous préférons ce qui nous ressemble - c'est-à-dire notre cœur de métier - à ce qui est différent. Encore une fois, ce phénomène est fréquent dans les grandes organisations.

Maintenant que nous avons établi que le monde des entreprises et celui du capital-risque diffèrent pour au moins deux raisons, nous devons comprendre ce que les entreprises peuvent faire pour surmonter les obstacles qui les empêchent d'investir avec succès dans l'innovation.

Le rôle des investisseurs en innovation d'entreprise

Pour investir dans l'innovation et reproduire (ou mieux encore, adapter) ce que les investisseurs en capital-risque font à l'extérieur, les entreprises doivent mettre en place un Venture Board (VB), c'est-à-dire un groupe de décideurs au sein de l'organisation qui protège le budget et décide d'investir ou non dans certaines initiatives.

Les organisations qui n'ont pas mis en place de VB trouvent en fait qu'il est difficile et fastidieux d'innover. Nous reviendrons sur ce point plus loin dans cet article. Pour l'heure, il est essentiel de souligner que le rôle des investisseurs en innovation dans les entreprises (ou membres de Venture Board) est probablement le plus important de tout le système d'innovation.

Ils relient la stratégie d'innovation à la pratique (la mise en œuvre de la stratégie) ; ainsi, ils s'assurent que ce qui est dit se réalise dans la vie réelle. La seule façon de suivre

La stratégie d'innovation consiste en fait à investir dans des idées. Et c'est aux investisseurs en innovation qu'il incombe de décider si et où investir, si une entreprise a besoin de pivoter et si ce pivot particulier est toujours conforme à la stratégie d'innovation globale.

Ils sont également en mesure d'informer des changements de stratégie d'innovation sur la base des interactions avec les équipes d'innovation.

Le Venture Board sert d'artère pour la circulation de l'information entre les équipes et les dirigeants. Ces derniers n'ont pas le temps de passer en revue les détails de chaque équipe d'innovation. Le rôle du Venture Board est de prendre l'information au niveau de l'équipe et de l'abstraire au niveau de la direction,

Fondamentalement, le travail d'un investisseur en capital-risque - ou d'un membre du conseil d'administration d'une entreprise - n'est jamais de se prononcer sur des idées. Au contraire, ils doivent toujours décider sur la base de preuves. En d'autres termes, il ne faut jamais se demander : "est-ce une bonne idée ?" ; posez-vous plutôt la question : "puis-je faire confiance dans les preuves qui me sont présentées".

Vous trouverez ci-dessous les principales preuves que les investisseurs en innovation d'entreprise doivent rechercher lorsqu'ils choisissent des idées. Bien entendu, les preuves changent en fonction de la phase de maturité de l'idée. À chaque étape, les équipes commettent généralement des erreurs dont les investisseurs ont besoin.

1. Stade précoce ou découverte Idées de phase

La première chose à savoir est qu'à ce stade, il est trop tôt pour parler de prix ou de taux de désabonnement. Vous devez plutôt chercher à savoir s'il existe un marché pour cette idée, si les clients sont réellement intéressés par la résolution de ce problème particulier et si cette idée résout un problème réel ou non. La collecte de ces informations vous aidera à décider s'il est temps ou non de mettre en œuvre votre idée ou d'arrêter l'idée avant d'y investir davantage. Il s'agit d'une phase délicate, mais il peut être relativement facile pour les investisseurs d'entreprise de repérer les preuves insuffisantes. En fait, les équipes à ce niveau sont susceptibles de commettre certaines des erreurs suivantes :

- Pas de preuves provenant de clients réels : les équipes se contentent parfois d'interroger leurs collègues, leurs amis ou toute autre personne de leur entourage.
- Le biais de confirmation - c'est-à-dire la tendance à interpréter les nouvelles données conformément aux croyances ou théories existantes - qui trouve son origine dans les mauvaises questions posées.

- Expérimenter sur le mauvais segment de clientèle par commodité ou par crainte.
- Le fait de sauter aux conclusions et de vouloir progresser plus rapidement s'enracine dans un amour profond de l'idée.
- Mauvaise expérience ou trop complexe.
- Trop de préparation dans la recherche de la perfection ou par peur. Par exemple, ils peuvent passer beaucoup de temps à peaufiner les mots du script de l'entretien au lieu de se contenter d'interviewer les gens.

2. Idées de pré-recettes et de recettes précoces

Dans le cas d'idées pré-recettes ou précoces, les équipes ont idéalement déjà validé le problème ainsi que la proposition de valeur dans une certaine mesure et peuvent avoir généré des recettes préliminaires. Dans ce cas, vous devez essayer de découvrir si le client cible accepte la solution envisagée sous la forme proposée. Vous avez besoin de cette preuve pour comprendre s'il est judicieux de développer cette idée et quelles sont les parties de la solution que vous devez réellement créer. Par exemple, si vous avez déjà des produits qui peuvent être améliorés et innovés en ajoutant simplement de nouvelles fonctionnalités, il n'est pas très utile de tout créer à partir de zéro. Les erreurs fréquemment commises par les équipes dans ce deuxième cas de figure sont les suivantes :

- Les équipes ne se concentrent que sur le marché total adressable, en omettant de calculer le marché accessible aux services.
- Les équipes calculent la taille du marché à partir du marché total adressable et uniquement en termes de nombre de clients.
- Les équipes ne considèrent qu'un seul modèle d'entreprise, qui est souvent celui utilisé par l'activité principale de l'entreprise.
- Les équipes présentent le prototype aux clients afin de confirmer la valeur de la solution.

Chaque fois que vous entendez quelqu'un dire que quelques personnes ont trouvé son prototype génial, demandez-lui comment il a obtenu ce retour d'information. La plupart du temps, ils ne permettent tout simplement pas à leur prototype d'échouer.

3. Idées d'échelles

À ce stade, les équipes doivent prouver qu'elles sont en bonne position pour passer à l'échelle supérieure. Cela ne peut se faire que si le modèle d'entreprise fonctionne et qu'il y a un réel espoir de modèle d'entreprise durable à long terme. Les erreurs typiques que commettent les équipes et auxquelles les entreprises investisseuses doivent prêter attention sont les suivantes :

Les équipes se concentrent trop sur l'acquisition au lieu de se concentrer sur la fidélisation. Pourtant, ce point particulier est profondément lié au modèle d'entreprise. En tant qu'investisseur, vous devez donc le voir à travers l'objectif de votre modèle d'entreprise, ce qui signifie que si votre objectif principal est l'acquisition et que vous n'êtes pas intéressé par la rétention d'un produit ou d'un service.

En ce qui concerne la rétention, vous ne devez pas considérer ce point comme une erreur. Par exemple, la vente de livres est une activité d'acquisition et non de fidélisation ; il n'y a donc rien de mal à cela si l'accent est mis sur l'acquisition.

Les équipes ne sont pas guidées par les données et les décisions sont prises sur la base d'une feuille de route prédéfinie.

Dans le même temps, les équipes ignorent l'importance des informations qualitatives. Parfois, elles s'appuient trop sur les données et oublient qu'ils doivent également prendre en compte l'aspect qualitatif. En effet, les données nous disent ce qui se passe, alors que l'aspect qualitatif est plus important.

Les entretiens nous expliquent pourquoi il en est ainsi. Et généralement, les équipes matures ont tendance à ignorer le fait qu'elles doivent encore passer des entretiens. Faire passer des entretiens peut être très inconfortable pour la plupart des gens. Cependant, ces informations qualitatives sont riches en enseignements.

C'est un sport d'équipe

Investir dans l'innovation demande du temps et des efforts et c'est un sport d'équipe. Comme nous l'avons mentionné, les entreprises ont besoin d'un véritable Venture Board pour ne pas souffrir des préjugés que nous avons évoqués jusqu'à présent et pour ne pas prendre de mauvaises décisions d'investissement en conséquence.

La composition typique d'un tel conseil devrait inclure :

1. **Responsable de l'innovation** (poste permanent)
2. **Le responsable de la stratégie d'innovation** (poste permanent) : il peut s'agir du vice-président chargé de l'innovation ou du directeur de l'innovation. En général, le responsable de la stratégie d'innovation dispose d'une ligne de communication directe avec la personne responsable de la stratégie d'innovation au sein de l'entreprise.
3. **Expert de domaine (rotation)** : à ce poste, vous avez besoin de différents experts en fonction de l'idée examinée par le VB. Par exemple, si vous devez évaluer une initiative de blockchain, vous aurez besoin d'un expert en blockchain ; dans le cas d'une initiative d'énergie renouvelable, vous aurez besoin d'un expert en énergie renouvelable, et ainsi de suite. Ce chiffre vous aidera, ainsi que l'ensemble du conseil d'administration, à comprendre si l'équipe fonctionne correctement.
4. **Externe (poste permanent)** : La présence permanente d'une personne extérieure à la communauté locale de la société de capital-risque peut vous enrichir, ainsi que l'entreprise, de perspectives différentes et intéressantes. Si vous ne trouvez pas de personne externe, faites appel à un membre d'un autre service. En outre, cela permettra d'assurer une pollinisation croisée entre les départements et de briser les silos.
5. **Niveau C (au cas par cas)** : lorsque vous devez prendre des décisions d'investissement importantes, vous souhaitez que le(s) cadre(s) de niveau C participe(nt) à cette réunion. Mais, en général, vous aurez besoin du responsable de l'innovation, d'une personne liée à la stratégie d'innovation, d'un expert du domaine et d'une personne externe.

En conclusion, c'est au Venture Board qu'il revient de décider s'il convient ou non d'investir dans certains projets de l'UE.

Des initiatives basées sur la qualité des preuves, les équipes d'innovation sont en mesure de fournir à chaque étape du développement de leurs idées. Par essence, les entreprises qui investissent dans l'innovation sont des décideurs qui doivent poser la bonne question au bon moment et laisser leurs idées en suspens.

Après tout, les faits n'ont que faire des sentiments.

En se concentrant sur les preuves - des données fiables et des informations qualitatives - les membres du Venture Board peuvent prendre les bonnes décisions d'investissement, améliorant ainsi la capacité de leur entreprise à investir dans l'innovation.

Gouvernance des projets d'innovation

À faire et à ne pas faire

Malgré son importance, la gouvernance des projets d'innovation est souvent gérée de manière inefficace, ce qui ralentit l'innovation au lieu de la stimuler

La gouvernance des projets d'innovation est une discipline de prise de décision permettant aux dirigeants de décider des idées à poursuivre, de la manière d'allouer les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation des projets, le budget de l'innovation et la manière d'affecter les ressources. Grâce à ce processus, les cadres supérieurs peuvent diriger l'innovation, mettre en œuvre la stratégie et donner à leurs équipes les moyens de créer de nouvelles sources de croissance.

Il est donc essentiel que la fonction d'innovation produise des résultats. Lorsque l'incertitude et le risque sont élevés dans les

premières phases d'un projet, les investissements initiaux importants gaspillent des ressources précieuses. Les décisions qui ne sont pas fondées sur des données probantes peuvent avoir de mauvais résultats. L'absence de décisions peut conduire à un portefeuille d'innovation débordant de projets "zombies". Ce ne sont là que quelques exemples de ce que de mauvaises décisions peuvent entraîner.

La plupart des gens pensent que c'est la direction qui est en cause lorsque cela se produit. Pourtant, ce n'est pas toujours le cas ; il est très probable que le processus décisionnel lui-même en soit la cause. Voici comment mettre en place une gouvernance de l'innovation efficace.

Qu'est-ce que l'innovation ? Gouvernance de projet ?

Nous savons tous que nous travaillons aujourd'hui avec des ressources limitées. Les dirigeants ne peuvent donc pas se contenter de prendre des décisions basées sur les mérites de chaque projet individuel qu'ils examinent. Ils doivent prendre ces décisions en fonction d'une certaine capacité de ressources, ce qui implique de nombreux compromis.

Les entreprises qui savent comment décider avec succès des idées à poursuivre, comment investir leur budget d'innovation dans un portefeuille de projets et, surtout, comment affecter les ressources, s'appuient généralement sur un groupe de décision capable de faire le lien entre la stratégie de croissance exploratoire et la mise en œuvre. Ce groupe de direction est communément appelé Growth Board (d'autres noms incluent Venture Board ou Innovation Board) et il s'agit d'une équipe de direction interfonctionnelle.

Les responsabilités du Conseil de croissance comprennent :

L'évaluation et la détermination des opportunités à financer, la clarification des domaines sur lesquels se concentrer, la responsabilisation des équipes de projet, l'allocation du budget et des ressources, l'élimination des obstacles et la création d'un environnement où les équipes d'innovation peuvent s'épanouir.

En d'autres termes, vous avez besoin d'un conseil de croissance pour éviter que le processus de gouvernance n'étouffe l'innovation au lieu de la stimuler. Toutefois, lorsque le conseil n'est pas mis en place correctement, la gouvernance de l'innovation peut être confrontée à plusieurs défis :

- **Des investissements initiaux importants lorsque le risque et l'incertitude sont élevés.** Trop souvent, les entreprises investissent des capitaux importants dans le développement d'un produit, parfois même jusqu'à sa mise sur le marché, avant de consulter les clients pour savoir s'ils sont satisfaits de leur produit. Si la solution répond à un besoin non satisfait sur le marché.
- **Des décisions basées sur des jugements, des opinions ou des politiques de la tour d'ivoire.** L'autre problème que nous constatons souvent est que les décideurs prennent des décisions basées sur la politique de l'entreprise ou sur l'opinion de la personne la mieux payée dans la pièce - parfois appelée "H.I.P.P.O.". Au contraire, ce sont les comportements des clients et les données probantes qui devraient guider les décisions sur les projets à poursuivre ou de persévérer dans cette voie par rapport aux autres projets du portefeuille.
- **Poser les mauvaises questions au mauvais moment.** La phase de développement d'un tout nouveau projet n'est pas le bon moment pour s'interroger sur le retour sur investissement. Dans le domaine de l'innovation transformatrice, où l'incertitude est grande, par définition, poser un genre de questions ne mène qu'à des conjectures.
- **L'indécision conduisant à un trop grand nombre de produits dormants.** L'indécision, ou tout simplement le fait de ne pas prendre de décisions, est un autre problème courant dans la gouvernance du pipeline d'innovation. Le fait d'avoir trop de projets dormants ou zombies dans votre portefeuille est un problème de gouvernance de l'innovation.

Vous devez commencer à réfléchir à la manière de vous en débarrasser afin de libérer de la capacité pour les projets plus prometteurs de votre portefeuille.

Pour que cela ne se produise pas, voici quelques conseils pratiques à prendre en compte pour mettre en place et développer une capacité de gouvernance de l'innovation exploratoire au sein de votre organisation.

1. Membres et structure

Comme indiqué précédemment, le groupe de direction chargé de prendre les décisions dans le domaine de l'innovation exploratoire est communément appelé "Growth" et a un certain nombre de fonctions et de responsabilités, notamment (mais pas exclusivement) :

- Clarifier les domaines d'action de l'organisation
- Définir des lignes directrices en matière de taille ; et, si nécessaire, mettre en place un système de gestion des risques.
- Rechercher des opportunités de projets, de prendre la décision pour chaque projet de persévérer, de pivoter ou d'annuler,
- D'encourager les équipes à s'autogérer,
- D'allouer des budgets et des ressources et d'éliminer les obstacles à une innovation réussie.

Dans les petites et moyennes entreprises, le comité de croissance doit être composé du PDG ou du directeur général, ainsi que des responsables du marketing, de la recherche et du développement et des finances. Dans les grandes entreprises, le comité de croissance doit être composé de membres de la suite hiérarchique ou du niveau de direction de l'unité opérationnelle.

S'il existe des tensions entre l'innovation exploratoire et l'activité principale (par exemple, le refus des unités commerciales d'allouer des fonds à une nouvelle croissance au détriment d'une certaine activité), ces tensions doivent être prises en compte dans le cadre de l'innovation exploratoire et doivent être affrontés et gérés au plus haut niveau de l'organisation. À défaut, les conflits sont légitimés, ce qui permet aux comportements malsains de s'envenimer. Le PDG de votre organisation doit piloter personnellement le programme de croissance exploratoire de l'entreprise, en renforçant les éléments suivants :

Faire : Mettre en place un conseil de croissance composé de membres pluridisciplinaires. La fonction première de ce groupe étant de prendre des décisions, il doit être restreint (six à huit membres) et séparé (mais pas isolé) de l'activité principale axée sur l'efficacité.

À ne pas faire : Combiner la gouvernance des projets d'innovation exploratoire avec la gouvernance des projets de l'activité principale.

2. Lier les décisions à Objectifs stratégiques

Le comité de croissance doit saisir les opportunités en fonction de l'identité de votre organisation et de ses ambitions de croissance. C'est à ce comité qu'il revient d'annuler les projets en souffrance et de réaffecter les ressources à des opportunités plus prometteuses. Il doit évaluer chaque projet en fonction de son potentiel par rapport aux autres projets du portefeuille d'innovation. Bien entendu, le financement et la dotation en personnel d'un projet d'innovation peuvent signifier l'annulation d'un autre projet.

Faites-le : Lier les décisions de financement des projets individuels aux objectifs stratégiques de votre organisation et dire "non" aux idées les moins prometteuses afin de libérer des capacités pour les projets les plus prometteurs.

Ne pas faire : Éviter les décisions difficiles d'annulation de projets. Il est préférable d'avoir un taux d'annulation élevé pour les projets en phase initiale, lorsque l'investissement est faible. N'oubliez pas : il s'agit d'un entonnoir, pas d'un tunnel.

3. Revue Cadence

Il y a deux façons principales de définir la cadence d'examen et de prise de décision sur les projets d'innovation : en fonction du calendrier ou en fonction des événements. Les examens fondés sur le calendrier ont lieu à intervalles fixes (par exemple, tous les mois, tous les trimestres, etc.). En revanche, les examens basés sur des événements ont lieu lorsque vous atteignez des étapes de progrès préétablies ou des niveaux de préparation à l'investissement (par exemple, approbation de la charte du projet, approbation de la solution, concept défini, MVP validé, entreprise évolutive validée, etc.)

L'approche basée sur les événements responsabilise les équipes de projet et les oblige à poursuivre jusqu'à la prochaine étape ou jusqu'à ce qu'elles n'aient plus de financement. Ces deux événements devraient alors déclencher un examen du financement par le Conseil de croissance.

Faire : Organiser des examens basés sur des événements à des étapes prédéterminées de progrès ou de préparation à l'investissement ou à des preuves prédéfinies.

À éviter : Organisez des réunions du comité de croissance trop fréquemment ou selon un calendrier préétabli. Ne transformez pas non plus vos examens en réunions improductives sur l'état d'avancement des travaux ; des mises à jour sur l'état d'avancement des travaux doivent être fournies par d'autres canaux, de préférence avant les examens. Chaque examen du comité de croissance doit avoir un objectif et un résultat clairs, tels qu'une décision.

4. Financement du projet

Le financement des initiatives d'innovation implique un investissement proportionnel basé sur la réalisation d'objectifs d'apprentissage fondés sur des données probantes. À chaque étape, les équipes doivent présenter des preuves appropriées pour justifier le financement demandé. Cela permet au Growth Board d'investir de petites sommes au début, lorsque le risque et l'incertitude sont élevés, et de plus petites sommes au fur et à mesure que le risque diminue et que la confiance augmente.

Faire : Investir par tranches au fur et à mesure que de nouvelles opportunités sont validées, que les niveaux de confiance augmentent et que le risque et l'incertitude diminuent.

À ne pas faire : Investir avant d'apprendre ou par le biais du processus budgétaire annuel.

5. Critères d'évaluation des projets

Une expérimentation plus poussée au fil du temps permet de réduire considérablement les risques et d'accroître la confiance, permettant aux cadres de se sentir à l'aise en sachant qu'ils ne parient pas sur une proposition potentiellement perdante. L'une de ces méthodes est l'expérimentation

L'expérimentation consiste à mener des expériences d'"appel à l'action", qui fournissent une base pour motiver les décisions de votre conseil de croissance.

À titre d'exemple d'expérience d'appel à l'action, une entreprise peut choisir de diffuser une vidéo sur un nouveau produit sur l'internet et d'encourager toute personne intéressée à en savoir plus sur le produit à s'inscrire pour une démonstration. De cette manière, l'entreprise peut déterminer combien de clients potentiels pourraient être suffisamment intéressés par leur nouveau produit pour utiliser leur temps précieux pour assister à une démonstration.

Ces preuves factuelles nécessitent l'échange de valeurs. Par exemple, plus le consommateur est disposé à échanger ses données personnelles, plus la preuve qu'un projet est prometteur est forte.

Faire : Effectuer des tests et des expériences itératives ; utiliser la force des preuves recueillies à travers les dimensions de désirabilité, de viabilité, de faisabilité et d'adaptabilité pour permettre à votre comité de croissance d'évaluer des projets d'innovation hautement incertains et transformateurs. En éliminant la subjectivité de l'équation, le conseil de croissance s'appuiera sur des faits objectifs pour prendre ces décisions essentielles.

À ne pas faire : Utiliser les mesures financières traditionnelles pour les projets d'innovation qui se dirigent vers des territoires inexplorés et pour lesquels vous n'avez pas d'antécédents permettant d'éclairer les décisions du comité de croissance.

6. Allocation des ressources

Les entreprises commencent à éprouver davantage de difficultés à mesure que davantage de projets se rapprochent de la phase de lancement et de mise à l'échelle et se disputent les mêmes ressources. Dans ce cas, le rôle du comité de croissance va au-delà de la simple détermination des projets d'innovation à faire avancer. Le comité de croissance

L'investissement continu du conseil d'administration dans un projet prometteur équivaut à l'approbation des ressources nécessaires à l'équipe pour mener à bien sa prochaine série d'expériences. Il est essentiel de comprendre la demande de ressources par rapport à l'offre - l'affectation des ressources est essentielle en cas de pénurie de ressources.

Faire : Identifier les contraintes potentielles en matière de ressources et confirmer la disponibilité des ressources avant l'examen par le conseil de croissance.

À ne pas faire : Approuver la poursuite d'un projet sans s'assurer au préalable que les ressources nécessaires à la prochaine série d'expériences sont disponibles.

7. Décision sur le leadership Comportements de fabrication

De nombreux chefs d'entreprise éprouvent des difficultés à modifier leurs comportements en matière de prise de décision, en particulier s'ils ont réussi tout au long de leur carrière. Toutefois, au sein du conseil de croissance, une approche différente est nécessaire. Lors de la mise en place d'un Growth Board, il est utile de se mettre d'accord sur la manière dont les membres vont gérer les "situations courantes".

En effet, le conseil de croissance ne doit jamais être bloqué par l'indécision. Ces situations courantes sont définies et examinées par les membres du conseil de croissance eux-mêmes, de sorte que lorsqu'une ou plusieurs d'entre elles se produisent, ils peuvent se tenir mutuellement responsables du respect des règles de base préétablies.

Voici quelques situations courantes d'examen pour lesquelles le conseil de croissance doit fixer des règles de base :

- Le conseil ne peut pas prendre de décision en raison de preuves insuffisantes ou douteuses.
- Le conseil ne peut pas prendre de décision parce que l'examen met en lumière d'autres questions stratégiques générales qui ne relèvent pas de la compétence de l'équipe de gestion du projet d'innovation.
- Le conseil ne peut pas prendre de décision parce que ses membres ont des avis divergents sur certains facteurs, tels que :
 - Un membre du conseil d'administration change d'avis en dehors de la réunion
 - Un membre du conseil d'administration n'est pas en mesure d'assister à la réunion
 - Un membre du conseil d'administration conduit la discussion vers des détails inappropriés ou sans rapport avec le sujet.
 - Une équipe de projet recommande de tuer un projet que le conseil juge stratégiquement important.

Faire : convenir d'un ensemble de règles de base pour la prise de décision au sein du Conseil de croissance et s'en tenir mutuellement responsables.

Ne pas le faire : Revenir aux comportements décisionnels utilisés pour la gestion de l'activité principale orientée vers l'exécution, où les critères sont différents.

Comment gouverner le développement agile

De nombreuses entreprises utilisent un processus de contrôle pour régir l'innovation et le développement de nouveaux produits, ce qui permet de réduire les risques et d'optimiser les investissements.

Comment procéder pour le développement agile de produits numériques ? Craignez-vous que cela n'étouffe votre innovation numérique ?

Vous serez peut-être surpris d'apprendre qu'il existe une méthode de porte-phase qui n'interfère pas avec les avantages et les objectifs de l'approche agile.

La chose la plus importante que vous devez faire pour réussir avec le phase-gâté est de l'utiliser pour prendre des décisions (gouvernance) et pour gérer et réduire les risques, et non pour gérer un projet. Utilisez-le pour vous assurer que les parties concernées de votre entreprise (parties prenantes, chefs d'entreprise et fonctions telles que le marketing, les ventes, la distribution, les opérations et la fabrication) sont alignées en ce qui concerne les hypothèses et les attentes.

Il sert à justifier l'investissement, à améliorer la communication avec les parties prenantes et à éviter les surprises. Ne l'utilisez *pas* pour gérer votre projet.

Une approche cloisonnée de la gouvernance

Pour que la gouvernance par étapes réussisse dans le domaine de l'innovation numérique, il faut se rappeler que l'élément essentiel de la gouvernance par étapes est l'étape, et non la phase. Les phases décrivent les résultats nécessaires à la prise de décision. Les étapes sont des événements au cours desquels un groupe sélectionné de personnes (souvent interfonctionnelles) prend des décisions commerciales. Le mot "livrable" représente quelque chose livré à la porte (plus précisément aux décideurs), (connus sous le nom de "gatekeepers") plutôt que d'œuvrer à l'amélioration de la qualité de la vie.

Examinons un modèle de processus qui utilise le portail de phases pour améliorer et ajouter de la valeur au développement de produits numériques. Le modèle contient des phases qui n'interfèrent pas avec le travail des équipes numériques et ne le contrôlent pas. Les portes sont conçues pour apporter une valeur ajoutée aux équipes numériques.

Le modèle se compose de ces portes :

- Décision de financer le développement
- Examen et reconfirmation du MVP
- Décision de lancement
- Examen des produits et ajustement stratégique

Notez que le mot "gate" n'est pas utilisé. Le terme "gate" peut nuire à l'adoption s'il connote (comme c'est souvent le cas) une friction avec la culture agile. Dans la définition phase-porte, les portes sont les points où les décisions sont prises. Si ce terme va à l'encontre de la culture de votre organisation, appelez-les points de décision et points de révision (le modèle comporte les deux).

Pour chacun des points de contrôle du modèle, il convient de réfléchir à son objectif, aux personnes à impliquer, à ce qu'il faut comprendre, aux intrants nécessaires et aux résultats à obtenir.

Les intrants sont les produits à livrer au portail, et ils doivent être clairement identifiés quant à leur intention. Elles doivent s'appuyer sur des structures et des modèles qui apportent de la valeur (et non des frictions) aux équipes qui doivent les créer, réduisant ainsi le temps et les changements dans la préparation. Ils ne doivent pas être trop nombreux.

Décision de financement du développement

Le développement d'un produit commence par la décision d'investir. Aucune entreprise ne charge une équipe de commencer à travailler sans comprendre et évaluer l'adéquation stratégique, les objectifs à atteindre, l'investissement (progressif) requis, le calendrier prévu et la valeur attendue du résultat projeté. La décision d'investissement est prise par un groupe de dirigeants qui approuvent l'initiative et allouent les ressources. Ce point de décision est fondamentalement un examen et une décision au point de contrôle.

Composants de cette porte:

- **Objectif**
 - Engager des ressources pour développer le MVP
- **Qui**
 - Technology (CTO, chef de l'unité génie logiciel)

- Finances
- Propriétaires de ressources
- Ventes (si le produit est vendu par une organisation de vente)
- Marketing
- Succès des clients
- **Besoin de comprendre**
 - Personas, Stratégie produit,
 - L'étoile polaire
 - Adaptation stratégique
 - Objectifs
 - Investissement nécessaire
 - Valeur attendue
 - Besoins interfonctionnels et
 - attentes
- **Intrants (produits livrables)**
 - Vision, concept et définition du produit,
 - validation, justification
 - Canevas de stratégie produit
 - Positionnement sur le marché et positionnement concurrentiel
 - Mesures de réussite proposées
 - Plan de ressources (nombre d'équipes, taille)
 - Risques
- **Résultats**
 - Décision: Aller, Recycler, Tuer, Maintenir
 - Ressources (fonds, personnes)
 - Calendrier des réunions de révision et de reconfirmation des MVP

Pour décider d'investir, la vision et les objectifs du produit doivent être définis, discutés et acceptés. Les besoins du marché, y compris la manière dont le produit sera mis sur le marché, doivent être compris. Le montant et le coût des ressources nécessaires doivent être définis, compris et approuvés. Les risques doivent être compris.

Faire en sorte que ces résultats soient brefs

La définition du produit minimal viable (MVP) doit être comprise et acceptée, de même que la compréhension de ce qui se passe après la création du MVP et sur le marché. Utiliser un canevas pour la définition du produit et des personas plutôt qu'un long document de définition du produit.

Concentrez-vous sur votre étoile polaire. Mettez l'accent sur le pourquoi plutôt que sur les caractéristiques et les fonctions.

Si votre entreprise dispose d'une organisation de vente, celle-ci doit être incluse dans la discussion, même si elle ne génère pas de revenus pour le produit. Si une approche PLG (croissance par le produit) doit être utilisée pour le nouveau produit et que l'entreprise a traditionnellement un modèle d'entreprise SLG (croissance par les ventes), l'organisation des ventes devra le comprendre. Si le modèle est SLG, les ventes doivent accepter les attentes qui leur seront imposées.

Il est essentiel, lors de cette première étape de financement, de bien comprendre le MVP et de reconnaître que sa définition peut (et va probablement) changer au fur et à mesure de l'avancement du travail agile, car c'est là tout l'intérêt de l'agilité. Cela peut constituer un changement pour les entreprises qui utilisent historiquement le phase-gate, ce qui doit être compris. Rappelez à vos gardiens que le changement est normal, en particulier pour ceux qui découvrent le développement agile.

Révision et reconfirmation du MVP

Les choses changent. L'objectif d'un MVP est de tester et de valider les hypothèses relatives à l'intérêt du client, à la faisabilité technique et à la viabilité de l'entreprise. En tant que telle, sa définition est susceptible d'évoluer au cours de sa création. Il n'est pas rare que le MVP soit achevé et que ces hypothèses soient modifiées.

Celui qui a approuvé l'investissement soit complètement surpris par ce qui a été développé et, peut-être, ne soit pas d'accord avec le MVP qui a été créé. La prévention de ces surprises et de ces désaccords est un avantage significatif de l'examen du produit et des barrières de reconfirmation. Ces points de contrôle permettent d'éviter les réactions du type "ce n'est pas ce que j'avais convenu lorsque j'ai engagé les fonds/ressources".

Composants de cette porte (réunion) :

- **Objectif**
 - Communiquer le statut et les changements
- **Qui**
 - Principales parties prenantes, les mêmes que pour la porte précédente

- Ce qui a changé
- Produit
- Marché
- Cible
- **Intrants** (produits livrables)
- **Mise à jour de la vision** et du concept du produit, définition, validation, justification
 - Démonstration du produit
- **Résultats**
 - Comprendre

L'objectif de cette "porte" (réunion) est de comprendre le changement. Il ne s'agit pas d'un point de contrôle au sens traditionnel du terme, car il n'y a pas de décision à prendre. Il s'agit d'une réunion d'examen visant à comprendre les changements apportés au produit et à poser des questions.

Votre équipe de développement fixe le calendrier de cette réunion, qui doit avoir été proposée, discutée et approuvée lors de la réunion de clôture "décision de financer le développement". Il doit y en avoir au moins une. Des points de contrôle supplémentaires pour l'examen et la confirmation du produit peuvent également être organisés et doivent être fixés, en particulier pour les projets à haut risque (par exemple, les systèmes complexes comprenant du matériel et des logiciels). Ces critères doivent être discutés et confirmés lors de la réunion de validation de la "décision de financer le développement".

Votre équipe de développement doit être en mesure de modifier le calendrier, d'ajouter ou de supprimer des réunions d'examen et de reconfirmation planifiées antérieurement au fur et à mesure qu'elle en apprend davantage. Ne vous contentez pas d'une réunion de révision et de reconfirmation parce que vous pensiez avoir besoin d'une réunion de reconfirmation lors de la création de votre MVP. Les choses changent.

Les éléments livrables à ce point de contrôle comprennent une mise à jour de la définition du MVP, une révision/confirmation du marché et des personnes cibles, une révision/confirmation de l'objectif du MVP, de la valeur de marché, une évaluation actualisée des risques, et une redéfinition des fonctions transversales de l'entreprise ainsi que les hypothèses et les attentes

Fondamentalement, ce point de contrôle sert à redéfinir les attentes et à rechercher un alignement en vue d'un développement continu. Comprendre ce qui a changé sur la base des cycles d'apprentissage itératifs et du retour d'information des clients, et pourquoi cela a changé, est essentiel et au cœur de la discussion interfonctionnelle de cette réunion.

Cet événement n'est pas un point de passage obligé. La décision doit être de continuer (documenter cela comme un "go" si vous le souhaitez). Certains pourraient également être tentés d'inclure des décisions telles qu'augmenter l'investissement, diminuer l'investissement, passer à autre chose, mettre fin à l'initiative ou la suspendre. À ne pas faire. Les choses étant encore dans la phase MVP, il est très probablement trop tôt pour prendre ces décisions.

Décision de lancement

L'une des principales erreurs commises par de nombreuses entreprises est de trop se concentrer sur le produit et de ne pas assez se préoccuper de tout ce qui doit être mis en place pour le lancer. Un bon processus de gouvernance garantit que tout ce qui va au-delà du MVP est en place et compris avant le lancement.

Les produits livrables à cette porte permettent à ux gardiens de s'assurer que les plans de tarification, de formation, d'aide à la vente et de réussite des clients sont en place. Ces livrables requièrent Les problèmes d'organisation et de gestion des ressources humaines sont souvent difficiles à résoudre et entraînent des changements organisationnels s'ils ne sont pas pris en compte au préalable. Une bonne approche dans ce domaine, parallèlement à l'activité d'ingénierie des produits, permet de rationaliser les performances de l'organisation.

Composants de cette porte:

- **Objectif**
 - Engager des ressources pour le lancement
 - Engager des ressources pour poursuivre le développement des produits
 - **Qui**
 - Principales parties prenantes, les mêmes que pour le portes précédentes
 - **Besoin de comprendre**
 - Tarification
- 64 Le manuel de l'innovateur 2024

- Plan de réussite pour les clients
- Exigences en matière de formation interne
- Approche de l'aide à la vente (si nécessaire)
- Attentes en matière de recettes
- Hypothèses transversales
- Besoins en ressources pour l'avenir.
- **Intrants (produits livrables)**
 - Plan de marketing.
 - Plan de formation.
 - Plan de libération.
 - Plan de personnel.
 - Mesure des produits KPI
- **Résultats**
 - Décision: Aller, Recycler, Garder
 - Approche du développement des produits futurs et ressources engagées
 - Calendrier de l'examen des produits et des portes d'ajustement stratégique (livraison continue)
 - Enseignements tirés et ajustements du processus pour l'améliorer

Ce point de contrôle doit passer en revue et établir les livrables et les mesures qui définissent ce qui est nécessaire après le lancement du MVP. Combien de ressources sont nécessaires, et pour combien de temps ? Quelle sera la fréquence des futures versions ? Quels sont les principaux indicateurs clés de performance du produit qui doivent être contrôlés ? Comment l'organisation évaluera-t-elle le succès et comment en rendra-t-elle compte ? Quelles sont les parties prenantes à partir de ce stade, et quelle communication sera diffusée à leur intention ? (Et comment) ?
Veillez à répondre à ces questions lors de cette réunion.

Examen des produits et ajustement stratégique Portes

Une fois qu'un MVP est lancé, le travail ne s'arrête pas. Ce n'est que le MVP ou la première version. On espère que ce n'est que le début de la vie du produit. Une gouvernance continue du produit est essentielle pour comprendre le succès du produit, guider l'orientation future du produit et mobiliser l'entreprise autour du produit.

Vous devez organiser des réunions récurrentes pour passer en revue le produit et définir les investissements futurs. Les décisions relatives aux portes d'entrée sont les suivantes : poursuite, pivot, fin de vie, réduction de l'investissement et augmentation de l'investissement.

Composants de cette porte:

- **Objectif**
 - Comprendre les performances du produit
 - Orienter la direction du produit et investissements futurs
- **Qui**
 - Succès des clients
 - Technologie (CTO, responsable de l'ingénierie logicielle)
 - Les acteurs du produit
 - Propriétaires de ressources
 - Marketing
- **Besoin de comprendre**
 - Indicateurs clés de performance des produits
 - Évolution du marché / de la concurrence
 - Plan de ressources.
- **Intrants (produits livrables)**
 - Rapport sur l'état des produits et les indicateurs clés de performance
 - Mise à jour du marché et du positionnement concurrentiel
 - Mesures de réussite proposées
 - Mise à jour du plan de ressources
- **Résultats**
 - Décision : Poursuivre, augmenter l'investissement, diminuer l'investissement, pivoter, sortir
 - Date de la prochaine réunion

Les documents à fournir au portail comprennent un examen de l'évolution du marché et de la concurrence, une mise à jour des indicateurs clés de performance du produit et des performances du marché, ainsi qu'une recommandation concernant la poursuite du financement et les modifications à apporter aux indicateurs clés de performance.

De multiples points de contrôle "examen du produit et ajustement stratégique" soutiennent un modèle d'entreprise à livraison continue. Ces points de contrôle pourraient être :

- Un calendrier fixe (par exemple, tous les trois mois)
- Un calendrier événementiel (basé sur des événements clés du marché) ou un calendrier ad hoc.

Convenez de la cadence de ces points de contrôle lors du point de contrôle précédent, celui de la "décision de lancer".

Il ne faut pas les considérer comme des portes à "passer", comme dans le cas d'une approche traditionnelle par portes de phase.

Ils doivent plutôt servir à susciter une discussion sur les performances du produit et son adéquation avec la stratégie de l'entreprise, ainsi qu'à prendre des décisions telles que la poursuite du produit, l'augmentation ou la diminution de l'investissement, la réorientation, la sortie ou la création de quelque chose d'autre, selon le cas.

Votre entreprise a-t-elle une grande confiance dans les chefs d'équipe de projets agiles et leur a-t-elle accordé une grande autorité et une grande autonomie ? Si c'est le cas, envisagez d'éloigner ces portes des dirigeants fonctionnels transversaux et de les placer dans l'équipe de projet. Cette approche consiste à intégrer dans votre activité de gestion de portefeuille une gouvernance au niveau de la direction qui se concentre sur le bien-fondé de la poursuite d'un produit.

Que le produit soit publié par incréments fixes (par exemple, une fois par trimestre) ou qu'il fasse l'objet d'une intégration continue sans publication formelle, il convient de mettre en place des points de contrôle pour la livraison continue. Si vous le souhaitez, ces points de contrôle peuvent correspondre au calendrier des incréments fixes, mais cela n'est pas conseillé. L'objectif du point de contrôle " Examen du produit et ajustement stratégique " est d'examiner les performances d'un produit, et non d'approuver une des versions incrémentales du produit.

Prospective et conception d'entreprise

La clé du succès de l'innovation - Echouer rapidement ou apprendre rapidement de l'échec ?

Echouer rapidement, échouer souvent est devenu un mantra pour les entreprises qui adoptent un mode de travail allégé et agile, issu du monde dynamique et rapide des startups de la Silicon Valley.

Depuis un certain temps, les leaders de la technologie et les grandes entreprises promeuvent l'idée que l'échec ne doit pas seulement être accepté, mais qu'il doit être activement encouragé.

Si vous entrez dans les bureaux de Meta, vous verrez les mots "move fast and break things" (aller vite et casser des choses) inscrits sur les murs, tandis que l'entrepreneur en série Elon Musk déclare fièrement : "L'échec est une option ici. Si les choses n'échouent pas, c'est que vous n'innovez pas assez".

Le fait que l'échec ne soit plus réprimandé comme il l'était autrefois constitue certainement une avancée positive. Créer une culture de la peur, écraser les idées alternatives et décourager la prise de risque est un moyen sûr de tuer l'innovation. Nous reconnaissons tous que les meilleures idées nouvelles naissent de l'expérimentation et du dépassement des limites, ce qui nécessite un certain niveau d'échec pour finalement réussir.

Alors, comment l'acceptation de l'échec peut-elle être appliquée à l'innovation et en particulier au développement de nouveaux produits dans les entreprises de biens de consommation où les nouveautés sont l'élément vital de la croissance ?

Les statistiques suggèrent que l'échec est omniprésent, mais pas dans le bon sens du terme. Selon les estimations actuelles, sur les 30 000 produits lancés chaque année, 95 % n'atteignent pas leurs objectifs.

C'est un taux de réussite très faible. Un échec d'une telle ampleur indique qu'il y a un problème fondamental et qu'il ne s'agit pas d'une pratique durable sous quelque forme que ce soit.

L'échec d'un produit est démoralisant pour les équipes d'innovation, préjudiciable à la réputation de la marque, coûteux pour l'entreprise et préjudiciable pour la planète.

Mais les taux d'échec restent obstinément élevés...

Il s'agit d'un phénomène qui défie toute logique. C'est un peu comme le mythe de Sisyphe d'Albert Camus, qui est condamné à faire rouler un rocher en haut d'une montagne pour le voir redescendre de l'autre côté chaque fois qu'il essaie - quel est l'intérêt de faire quelque chose pour atteindre un but, si c'est simplement pour ne pas réussir, une fois de plus ? et encore.

Pour comprendre pourquoi si l'on considère que la boucle est en train de se former, l'examen des raisons les plus courantes de l'échec est éclairant. Il s'agit notamment de :

- Dès le départ, aucun besoin réel du consommateur n'est identifié, traité ou résolu.
- Les tests auprès des consommateurs interviennent trop tard dans le processus, de sorte que le produit soit adapté à une hypothèse plutôt qu'à un objectif.

- Les marques font preuve de naïveté (ou d'égo !) en pensant que leur image de marque garantira l'adoption par les consommateurs.
- C'est de l'innovation pour l'innovation, généralement parce que le concept d'innovation est repoussé vers le bas dans une organisation et qu'il devient un "théâtre de l'innovation" avec des attitudes passives plutôt que dynamiques.
- Si l'on ne comprend pas le cheminement de l'innovation, le produit qui est probablement voué à l'échec n'est pas arrêté à temps - l'investissement dans le produit est trop important pour qu'il soit plus effrayant de l'arrêter que de se rendre compte qu'il ne fonctionnera tout simplement pas.

Malheureusement, et douloureusement pour certaines entreprises, il s'agit d'un fil conducteur, répété à maintes reprises, qui indique que le problème sous-jacent est en fait l'incapacité à tirer des leçons des échecs.

C'est une question d'état d'esprit organisationnel : pourquoi l'incapacité à tirer les leçons d'un échec est monnaie courante

Ce manque d'apprentissage est dû à la façon dont les entreprises sont conçues pour l'innovation.

L'innovation est souvent cloisonnée et fonctionne de manière indépendante dans de nombreux domaines différents de l'organisation, des marques, des unités commerciales et des marchés.

Elle est envisagée en termes de projets ad hoc plutôt qu'en termes de processus holistiques. L'approche des tests auprès des consommateurs tend à être la validation d'un geste symbolique, plutôt que la validation d'un produit agile et itératif à chaque étape. Cela signifie qu'au cours du processus, les données ne sont pas saisies et les tests ne peuvent pas être modifiés pour obtenir les meilleurs résultats. Cette situation est aggravée par le fait que les données existantes sont fragmentées, avec des informations dispersées dans toute l'organisation, dans des feuilles Excel, des diapositives PowerPoint et auprès d'agences externalisées, ce qui rend extrêmement difficile l'obtention d'informations significatives.

En fin de compte, il n'existe pas de système d'enregistrement permettant de saisir, de stocker et de partager les échecs afin d'en tirer des enseignements et de les utiliser pour informer les innovations futures afin d'éviter les mêmes erreurs.

La mise en place d'une approche systématique, cohérente et alignée de l'innovation est un défi pour de nombreuses grandes entreprises de produits de grande consommation. Tester tôt, tester souvent et apprendre vite est un bon mantra à adopter.

Stratégies permettant aux entreprises de produits de grande consommation de réimaginer leur processus d'innovation

Pour les entreprises qui cherchent à transformer radicalement les taux de réussite des innovations en les faisant passer d'un échec cuisant à un taux de réussite de 73 %, les innovateurs doivent s'inspirer des pratiques agiles des startups innovantes et tirer parti de l'ampleur de leurs lancements de produits pour créer un fossé de données sur l'intelligence de l'innovation. Voici les trois stratégies clés sur lesquelles il faut se concentrer :

1. **Faible tolérance à l'égard des lancements de produits ratés** - Pour une start-up, le lancement d'un produit qui réussit est une affaire d'entreprise critique. Pour une grande entreprise de produits de grande consommation, les lancements de produits ratés ne sont pas existentiels, mais constituent plutôt des occasions manquées qui peuvent nuire à la réputation de la marque. Pour rester compétitifs, les responsables de l'innovation et de l'analyse doivent se concentrer sur les taux de réussite de l'innovation.
2. **Construire avec les consommateurs** - Alors que les jeunes entreprises de produits de grande consommation peuvent cocréer directement avec leurs premiers consommateurs, les grandes entreprises de produits de grande consommation doivent intégrer la connaissance des consommateurs dans le processus d'innovation afin de lancer des produits réussis.

3. **Libérer la valeur des données grâce à l'IA** - Les processus d'innovation doivent évoluer en fonction des échecs et des succès passés - dans les start-ups, les équipes fondatrices ont l'avantage de pouvoir voir toutes les innovations dans l'entreprise et peuvent appliquer les enseignements tirés des échecs passés pour améliorer le processus d'innovation. Dans une grande entreprise de produits de grande consommation, une approche différente est nécessaire en raison de l'ampleur des lancements de produits. La centralisation des données est essentielle. Des données riches et cohérentes avant le lancement, ainsi que des évaluations après le lancement sont nécessaires, et elles doivent être réinjectées dans les cycles d'innovation futurs pour augmenter les taux de réussite de l'innovation. L'IA doit être exploitée pour rendre ces enseignements opérationnels et veiller à ce qu'ils soient partagés par l'ensemble de l'entreprise.

Si l'échec est bien sûr un élément essentiel du processus d'innovation, il doit se produire dans un environnement sûr, à huis clos, et non pas "en direct" sur le marché. Cessons de nous focaliser sur le mot "Echec" et concentrons-nous davantage sur les enseignements indispensables que l'échec permet de tirer.

Comme l'a dit Henry Ford, "la seule véritable erreur est celle dont on ne tire aucune leçon".

L'approche

L'échec est un élément essentiel du processus d'innovation, mais il faut en tirer les leçons. Il s'agit d'apprendre rapidement à adapter votre apprentissage et continuez à tester et à ajuster jusqu'à ce que vous ayez tout compris.

Il faut offrir un environnement sûr dans lequel ils peuvent échouer. Nous considérons qu'une plateforme d'innovation et d'analyse comme un laboratoire pour les innovateurs, où ils peuvent jouer, expérimenter, itérer, tester et apprendre avant de se lancer dans le monde réel.

Comme tous les tests se déroulent au sein de la plateforme, un grand nombre de données précieuses sont générées. La plateforme convertit les données avant et après le lancement en apprentissages avec l'aide de l'IA et nous les présentes à nos utilisateurs. Les utilisateurs reçoivent un score prédictif quant à leur probabilité de réussite du lancement, ainsi que des conseils générés par l'IA qui offrent des suggestions d'amélioration.

De cette manière, la plateforme devient un centre de connaissances, le dépôt central de tous les apprentissages afin de s'assurer que les idées ne sont pas perdues et oubliées. Plus important encore, ces apprentissages fournissent des aperçus longitudinaux, une mémoire de l'innovation si l'on veut, qui aident à informer toutes les innovations futures. En centralisant les tests, plus le modèle est alimenté en données, plus il devient intelligent, ce qui permet d'obtenir des prédictions plus précises et des conseils prescriptifs.

Il s'agit d'un cercle vertueux parfait dans lequel les essais en cours et l'apprentissage à partir des échecs augmentent continuellement les taux de réussite des lancements, ce qui ne peut qu'être bénéfique pour les entreprises.

De la prospective à l'action - Comment tirer parti des connaissances futures pour créer de la valeur en matière de stratégie et d'innovation

La prospective est une capacité stratégique qui permet d'identifier les défis et les opportunités à venir.

S'ils sont bien menés, les résultats des initiatives de prospective éclairent la stratégie et l'innovation de l'entreprise. Elles peuvent donner aux entreprises une longueur d'avance pour tester et mettre en œuvre des innovations qui apportent de la valeur à court, moyen et long terme, et renforcent l'avantage concurrentiel. Les initiatives de prospective demandent du temps et des efforts, Il est donc essentiel de montrer comment la prospective apporte une valeur ajoutée à l'entreprise.

Comment faire de la prospective un outil précieux ?

Tirer parti de la prospective pour Croissance future

La mission de Mondelez (entreprise américaine), qui est d'ouvrir la voie à l'avenir du snacking, l'a naturellement conduit à donner la priorité à la prospective. Ils ont reconnu que la façon dont les gens choisissent de manger est en constante évolution, avec une tendance à la commodité et à l'innovation.

Cette évolution est influencée par divers facteurs tels que la démographie, le mode de vie, la technologie et les contraintes de temps.

En comprenant ces changements à long terme, Mondelez peut ainsi mieux se préparer pour l'avenir.

AB InBev (bière et brassage) a décidé de donner la priorité à la prospective après avoir réalisé une acquisition majeure et s'être rendu compte que son modèle d'exploitation n'était plus viable.

En l'absence d'autres grandes entreprises susceptibles d'être acquises, il fallait se

concentrer sur la croissance organique.

Ce changement d'orientation a été motivé par les attentes des actionnaires et la nécessité d'assurer une croissance organique pour améliorer le cours de l'action de la société.

L'entreprise a reconnu les limites de sa planification à un an et à trois ans. Les entreprises ont été confrontées à de nombreux défis, notamment en ce qui concerne les processus de développement technologique. Trois ans n'étaient pas suffisants pour répondre à leurs besoins à long terme, ce qui les a amenés à adopter la prospective comme moyen d'anticiper les besoins de leurs clients et se préparer à relever les défis futurs et à saisir les opportunités de croissance.

Gagner dans les mondes futurs

Chez AB InBev, un groupe restreint mais diversifié de personnes a été constitué au sein du centre de recherche et de développement. L'équipe s'est lancée dans le développement de 10 "moonshots" pour découvrir de nouvelles technologies et des opportunités commerciales.

Ils ont réduit le champ d'application et ont suivi un processus qui comprenait la définition de plusieurs scénarios pour des visions du monde mutuellement exclusives. Ce processus leur a permis d'explorer différentes possibilités et opportunités dans le cadre de ces scénarios, en se posant continuellement des questions de type "et si...".

Après avoir validé et sélectionné les 5 moonshots les plus pertinents, l'équipe d'AB InBev s'est attachée à les convertir en feuilles de route technologiques. Elle a commencé par définir ce que cela signifiait pour AB InBev de gagner dans ces mondes futurs et a identifié les opportunités au sein de chaque moonshot qu'ils devraient choisir. Ils ont ensuite évalué les lacunes techniques et de connaissances à combler pour atteindre ces objectifs.

Ce passage de la prospective à l'action démontre l'importance de ne pas se contenter d'envisager l'avenir, mais de planifier et de prendre des mesures pour avoir un impact dans le présent.

Construire des points de vue communs pour une meilleure prise de décision

Pour adopter la prospective en premier lieu, les entreprises doivent convaincre la haute direction de son importance. Pour obtenir le soutien de ses dirigeants, l'équipe de Mondelez a passé du temps à s'inspirer des entreprises les plus performantes en dehors de son environnement concurrentiel, en particulier dans les secteurs où l'investissement économique et les cycles de développement sont plus long

Il était difficile, mais crucial, de créer une recommandation interne qui montre l'impact et les résultats de l'adoption de la prospective, adaptée au contexte unique de l'entreprise.

Mondelez a veillé à ce que l'on comprenne bien que la prospective n'était pas seulement une question d'inspiration, mais aussi de prise de décisions commerciales éclairées. Elle s'est attachée à découvrir ce qui se faisait déjà au sein de son entreprise et a découvert des approches incohérentes en matière de prospective, ainsi que des sources d'information et de renseignements fragmentées entre les différents domaines fonctionnels et les différents marchés.

Ils ont reconnu la nécessité de relier ces apprentissages et ces connaissances pour comprendre comment les différentes fonctions et les différents marchés pouvaient réagir aux changements et aux tendances démographiques. Pour répondre à ce besoin, ils ont décidé de construire un modèle opérationnel créé dans leur propre cadre.

En s'appuyant sur des exercices de scénarios dans des domaines stratégiques, ils ont pu remédier à la fragmentation des ressources et des investissements, qui entravait l'alignement des agendas entre les fonctions et les marchés. En prenant le contrôle du récit de l'avenir et en construisant des points de vue et des récits communs, ils ont cherché à surmonter ce défi et à permettre une meilleure prise de décision dans l'ensemble de l'entreprise.

Plus que des idées : Les enseignements de la Gestion des programmes d'intrapreneuriat

Les programmes d'intrapreneuriat ne sont pas faciles à mettre en œuvre.

L'environnement des entreprises évoluant rapidement, il n'est pas surprenant de constater que les programmes d'intrapreneuriat sont de plus en plus populaires. Ils aident les employés à développer des solutions innovantes, souvent inspirées par leurs interactions quotidiennes avec les clients, les partenaires et les autres parties prenantes.

Pourtant, tous les programmes d'intrapreneuriat ne débouchent pas sur des résultats probants, au-delà du théâtre de l'innovation. Comment les faire fonctionner ? Quelle est la meilleure façon de maximiser leur potentiel ?

Vous trouverez ci-dessous quatre leçons :

1. Vos employés sont Vos utilisateurs

Fondée en 1994, la compagnie ferroviaire allemande Deutsche Bahn emploie aujourd'hui plus de 300 000 personnes. Depuis quelques années, la Deutsche Bahn Company investit dans des startups existantes, améliorant ainsi son portefeuille et accédant à de nouvelles opportunités d'affaires numériques par le biais de son programme Corporate Venture Fund. En outre, la Deutsche Bahn a mis au point un programme d'intrapreneuriat, "Beyond1435", afin de tirer parti de son expérience en matière d'innovation. L'expertise des employés et leurs connaissances spécifiques à un domaine et, en fin de compte, libérer leur potentiel d'innovation.

L'objectif était de permettre aux intrapreneurs de suivre le même processus que les startups externes. Cependant, il y a un problème majeur. La Deutsche Bahn n'a pas pris en compte les sentiments et les croyances des gens, c'est la raison pour laquelle Beyond1435 n'a pas vraiment fonctionné en tant que programme

d'intrapreneuriat.

En fait, après quelques entretiens, il s'est avéré que les gens voulaient faire avancer les choses au sein de l'entreprise, non pas en tant qu'intrapreneurs, mais en tant qu'employés. Ils ne voulaient pas devenir des entrepreneurs ou des fondateurs de startups.

Finalement, le programme d'intrapreneuriat "Beyond1435" a été remplacé par "DB Intrapreneurs". La différence entre les deux est le message véhiculé : par le biais de DB Intrapreneurs, les employés ont toujours la possibilité de participer à des projets d'entreprise.

Ils ont la possibilité de quitter l'entreprise et de fonder leur propre startup externe, mais ils peuvent également créer de nouvelles unités, de nouveaux modèles d'entreprise et de nouvelles innovations à l'intérieur des limites de l'organisation. L'objectif de DB Intrapreneurs est donc double :

- Diversifier le portefeuille de produits de la DB en développant de nouveaux modèles commerciaux numériques.
- Offrir des opportunités aux employés d'apprendre à se centrer sur l'utilisateur et aux méthodologies agiles ainsi que l'esprit d'entreprise, favorisant ainsi un changement culturel à long terme.

"Si votre programme d'intrapreneuriat est toujours le même dans un an, c'est que vous faites quelque chose de mal".

Cet exemple montre qu'un programme d'intrapreneuriat réussi exige que vous traitiez vos employés comme des utilisateurs. Il est essentiel de comprendre ce qu'ils veulent réellement, ce qu'ils ressentent et ce qu'ils considèrent comme de l'intrapreneuriat. Un programme d'intrapreneuriat réussi évolue, s'affine et s'améliore constamment pour répondre aux besoins de ses utilisateurs.

2. Ne cherchez pas de bonnes idées. Identifier les problèmes pertinents

On pense souvent que l'innovation en entreprise (et l'innovation en général) nécessite de grandes idées. Pourtant, toutes les idées n'ont pas le potentiel de devenir des innovations. Les innovations commencent par des idées, c'est vrai. Il est toutefois sage de ne pas confondre une idée gagnante avec son origine. En d'autres termes, ni le brainstorming ni les ateliers d'idéation ne peuvent produire des idées significatives ou utiles. Les questions pressantes sont généralement à l'origine d'idées novatrices. Pour mettre cela en contexte, Christian nous donne l'exemple suivant.

Aujourd'hui, YouTube est l'une des plus grandes plateformes de diffusion de vidéos au monde. Peu de gens savent qu'à l'origine, YouTube devait être un service de rencontre en ligne basé sur la vidéo. Cependant, les gens n'aimaient pas enregistrer une vidéo d'eux-mêmes pour trouver leur moitié en ligne, et l'idée n'a donc pas fonctionné. Malgré cela, ses fondateurs ont été assez intelligents pour réaliser que YouTube avait encore un grand potentiel inexploité.

Au début des années 2000, les fichiers vidéo étaient tout simplement trop volumineux pour être partagés par les utilisateurs individuels. YouTube a donc été créé pour résoudre ce problème technologique urgent en matière de consommation de vidéos. En peu de temps, il est devenu une plateforme mondiale de partage de vidéos en ligne et de médias sociaux.

"Si quelqu'un a une bonne idée, il ne faut pas l'ignorer. Cependant, ce n'est qu'un point de départ pour identifier le problème sous-jacent".

La leçon à en tirer est que le programme intrapreneurial s'appuie principalement sur la base d'un état d'esprit axé sur la résolution des problèmes. Et c'est aux dirigeants de promouvoir et d'encourager cette façon de penser dans l'ensemble de l'organisation.

3. Adaptez votre innovation Processus

Lorsque vous adoptez cet état d'esprit de priorité aux problèmes et que vous demandez des défis plutôt que des idées, vous devez adapter le processus d'innovation en conséquence. En fait, il est absurde d'encourager les intrapreneurs à identifier et à mettre en évidence les problèmes si l'on s'attend à ce qu'ils aient une adéquation problème-solution dès le départ.

"La création d'une startup consiste à fixer des objectifs et à créer une vision. Alors que l'innovation en entreprise implique de construire des ponts et de rencontrer les gens là où ils sont".

Comme l'a dit Einstein : "Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais 55 minutes à réfléchir au problème et 5 minutes à réfléchir aux solutions". Cette citation soulève un point crucial : la résolution des problèmes nécessite une préparation.

Par conséquent, assurez-vous que votre processus d'innovation donne aux intrapreneurs la possibilité d'explorer le problème identifié avant qu'ils ne lancent et développent leurs solutions. Dans la suite de l'article, nous verrons à quoi ressemble ce processus.

4. Définir le succès et les mesures correspondantes

Comment mesurer les programmes d'intrapreneuriat ? Il n'est pas facile de répondre à cette question. Il faut généralement beaucoup de temps pour Les nouveaux modèles d'entreprise seront rarement rentables pendant la durée du programme. En outre, les nouveaux modèles d'entreprise seront rarement rentables pendant la durée du programme. Par conséquent, les bénéfices ou les retours sur investissement ne sont pas les meilleurs indicateurs à utiliser. Cependant, il n'existe pas de solution définitive ou de méthode privilégiée pour les mesurer.

Il vous suffit de définir des indicateurs de réussite qui reflètent à la fois votre processus d'innovation et le stade de l'entonnoir de votre projet. Le nombre d'idées reçues, le nombre de projets atteignant certaines étapes et le nombre de projets confiés à des unités internes ou externalisés sont autant d'indicateurs précieux.

Mise en pratique des connaissances acquises : TenneT Powerlab

Christian a beaucoup appris sur l'intrapreneuriat à la Deutsche Bahn, d'abord dans le cadre du programme "Beyond1435", puis dans celui de "DB Intrapreneurs". Lorsqu'il a cofondé PowerLab à TenneT, il a eu l'occasion de mettre en pratique tout ce qu'il avait appris.

Comme nous l'avons mentionné, les employés sont les utilisateurs finaux de tout programme d'intrapreneuriat. C'est pourquoi Christian et son équipe ont interrogé des centaines d'employés avant de mettre en place le programme, sans même mentionner le mot "intrapreneuriat". Ces entretiens ont finalement abouti à l'élaboration de la proposition de valeur de PowerLab. Il s'est avéré que les employés souhaitaient valider leurs projets, être exposés à la direction, obtenir un véritable retour d'information de la part des clients et en apprendre davantage sur les méthodologies innovantes. Ainsi, PowerLab offre aujourd'hui à ceux qui veulent travailler comme des entrepreneurs au sein de TenneT la possibilité de :

- Obtenir le budget nécessaire à leur projet
- Disposer d'un temps dédié pour travailler sur leur projet
- Bénéficier d'une prise de décision rapide
- Rencontrer des collègues innovants et partageant les mêmes idées
- Travailler comme un entrepreneur au sein de l'entreprise
- Attirer l'attention des dirigeants
- Élargir leur réseau au sein de TenneT et au-delà

Le coaching et le soutien fournis par des cadres et des experts donnent aux intrapreneurs une chance de réaliser leurs projets et d'acquérir des connaissances et des compétences entrepreneuriales inestimables. La mission de PowerLab est de donner aux intrapreneurs l'espace et les ressources dont ils ont besoin pour valider et exécuter leurs projets avec succès.

Le programme se compose ensuite de trois phases séquentielles : Explorer, Développer et Établir.

a. Explorer: explorer le problème identifié

Dans cette première phase, les intrapreneurs s'attachent à valider le défi auquel leur projet s'attaque et à prouver qu'il est pertinent pour TenneT et ses parties prenantes.

- Les activités typiques de cette phase sont les suivantes : Recherche documentaire, entretiens avec les clients et cartographie des parties prenantes.
- En termes de soutien aux entreprises, les intrapreneurs bénéficient ici des services suivants : Coaching en matière de modèle d'entreprise, mise en réseau et formation, et développement d'une mentalité de startup.

b. Développer : prouver que l'on peut résoudre des problèmes

Le défi

Dans la deuxième phase, les intrapreneurs doivent prouver qu'ils peuvent résoudre le problème avec leur projet. Ils doivent mettre au point un prototype de leur solution, le tester auprès d'un groupe d'utilisateurs, les clients potentiels, internes ou externes, et obtenir ainsi un retour d'information et l'améliorer de manière itérative.

Les activités typiques de cette phase sont les suivantes : Essais, prototypes et expériences.

- En termes de soutien aux entreprises, les intrapreneurs bénéficient ici d'un accompagnement par un architecte de projet, des experts techniques et un réseau de relations.

c. Établir : lancer et développer votre projet

La troisième phase est celle du lancement, de l'établissement et de la croissance des projets. À ce titre, tous les aspects du nouveau modèle d'entreprise doivent être testés dans le cadre d'un projet pilote à petite échelle.

Exploration technologique approfondie : Comment ZEISS fait évoluer la technologie pour façonner les marchés futurs

L'innovation ne commence pas toujours par un besoin non satisfait.

Parfois, une technologie innovante existe déjà, mais le problème qu'elle résout n'est pas si évident.

Le fabricant de produits optoélectroniques Zeiss sait bien aborder un problème sous un angle nouveau, puisqu'il utilise sa technologie pour façonner de nouveaux marchés. Cependant, cette innovation inspirée par la technologie n'est pas simplement une "poussée technologique".

Zeiss est une entreprise de haute technologie qui opère dans quatre segments principaux : les semi-conducteurs

La technologie de fabrication des semi-conducteurs, la recherche sur la qualité industrielle, la technologie médicale et les marchés de consommation. Bien que relativement peu connue, la technologie de fabrication de semi-conducteurs de Zeiss, en particulier la lithographie UV, est cruciale et largement utilisée dans divers produits.

La nature avancée de la lithographie UV crée une différenciation technologique pour Zeiss. La nouvelle génération de puces ne peut être fabriquée qu'avec cette technologie UV, et ASML est la seule entreprise capable de le faire, en utilisant les optiques de Zeiss.

Bien que cela puisse sembler une garantie de succès, il s'agit en réalité d'un cas extrême. Le développement est basé sur la théorie de Moore

Il s'agit d'une loi qui s'appuie sur des feuilles de route claires en matière de marché et de technologie. Toutefois, le coût élevé de la technologie pose un problème malgré la demande du marché. Zeiss croit en la

L'Union européenne est consciente de l'importance de la technologie et de l'attrait qu'elle exerce sur le marché, mais elle reconnaît

que la voie à suivre n'est pas toujours facile.

Demandes du marché vs Changements technologiques

La stratégie de Zeiss est basée sur l'identification des problèmes des clients et l'utilisation de la technologie comme moyen de les résoudre. Cependant, l'entreprise ne s'appuie pas uniquement sur les demandes du marché, car les véritables innovations perturbatrices proviennent souvent de changements technologiques fondamentaux.

Les clients ont tendance à demander des améliorations sur ce qu'ils ont déjà, plutôt que d'envisager quelque chose de complètement nouveau.

Pour trouver une innovation perturbatrice, il est nécessaire d'examiner la technologie et son potentiel pour aborder les problèmes de manière différente. En outre, le rythme des progrès technologiques est beaucoup plus rapide de nos jours, et le fait d'attendre qu'une technologie arrive sur le marché ne suffit plus.

L'attente du marché avant de réagir peut s'avérer trop tardif. Il est donc important d'explorer la technologie de manière proactive et d'anticiper son impact, plutôt que d'attendre les signaux du marché.

Le centre d'innovation de Zeiss se concentre sur l'élaboration de scénarios stratégiques sur la manière dont la technologie peut influencer les marchés et agir en conséquence. Un exemple est la reconnaissance de la tendance à l'ingénierie biologique, où la biologie elle-même est conçue pour faire partie de la solution.

Zeiss Meditec, un acteur majeur de l'ophtalmologie, a identifié l'impact potentiel des parties de l'œil issues de l'ingénierie tissulaire comme une opportunité pour son activité. Ils ont convaincu le PDG de l'époque de créer une nouvelle unité au sein de la recherche de l'entreprise afin de poursuivre cette application. En outre, Meditec a réalisé un investissement important dans une jeune entreprise de biotechnologie qui développe des implants. Ces actions démontrent la capacité du centre d'innovation à identifier et à poursuivre les opportunités émergentes sur le marché.

Un autre exemple est l'exploration de la robotique médicale et le potentiel d'automatisation de la chirurgie ophtalmique. Zeiss Meditec, avec ses microscopes chirurgicaux, a reconnu que la robotique à distance et les systèmes autonomes pourraient avoir un impact sur leurs marchés, même si les chirurgiens ne demandent pas forcément une telle innovation.

Le centre d'innovation travaille actuellement sur l'ingénierie des organoïdes, des mini-organes basés sur des cellules souches humaines, qui ont le potentiel de révolutionner la recherche pharmaceutique. Ils explorent les possibilités pour Zeiss microscopy, qui vend déjà des instruments dans le domaine de la recherche pharmaceutique, de préparer activement la recherche sur les organoïdes en explorant de nouvelles technologies, les applications et les marchés.

Pas de plan d'action : Devenir un explorateur

Tout cela implique de nouvelles technologies, applications, marchés : il n'y a pas de modèle prédéfini ou une voie directe.

Elle nécessite un état d'esprit exploratoire et une capacité d'adaptation. Même si l'on ne sait pas

toujours par où commencer ou comment procéder, il est essentiel d'apprendre à devenir un explorateur.

Les explorateurs intuitifs de Zeiss sont à l'origine du succès de leurs initiatives. Le défi consiste à distiller leur état d'esprit, leur intuition, leur expérience et les meilleures pratiques externes dans une méthode d'exploration. La méthodologie est divisée en différentes phases, et l'un des aspects importants consiste à comprendre ce qui fait que les technologies profondes changent véritablement de paradigme en évaluant le niveau fonctionnel des développements technologiques.

Surmonter les obstacles

Le simple fait de disposer d'une technologie supérieure ne garantit pas le succès de sa mise sur le marché. Les obstacles peuvent inclure la résistance des opérateurs historiques qui s'en tiennent à leurs habitudes. Il s'agit d'un manque de technologies existantes, d'un manque de capacités généralisées, comme les ingénieurs qui n'utilisent pas pleinement le potentiel de la fabrication additive, et d'un manque d'infrastructures, comme les stations de recharge pour les véhicules électriques. Pour surmonter ces obstacles, il faut une planification stratégique et de la navigation.

Dans le cadre de l'innovation de rupture et de l'exploration des technologies profondes, il est essentiel de tenir compte de la compatibilité avec les flux de valeur existants et de la résistance potentielle des parties prenantes. Les entreprises doivent comprendre les obstacles à une commercialisation réussie et les forces qui préservent le statu quo.

Chez Zeiss, la méthodologie d'exploration des technologies profondes comprend une évaluation de la technologie, qui examine les besoins de l'utilisateur en matière d'information et de communication. L'acceptation, la complexité, la compatibilité avec la structure et l'infrastructure de l'industrie, ainsi que l'accessibilité de l'écosystème. Cette approche holistique permet d'identifier les points d'entrée viables et d'élaborer une feuille de route visionnaire, faisant le lien entre les objectifs stratégiques à long terme et les objectifs concrets à long terme.

La méthodologie est particulièrement utile pour de futures opportunités stratégiques et commerciales adjacentes, car elle ouvre des possibilités qui peuvent être difficiles à découvrir par le biais d'approches traditionnelles axées sur les applications.

Cependant, l'exploration approfondie des technologies n'est pas un processus facile et nécessite un état d'esprit et une approche différente.

La gestion continue des parties prenantes est cruciale tout au long du parcours de l'innovation, en particulier pour les stratégies à haut risque et à horizon proche. Pour obtenir le soutien de l'encadrement supérieur et le convaincre, il faut faire le gros du travail, y compris développer des modèles d'entreprise et fournir des informations exploitables, plutôt que de se contenter d'une simple présentation.

Lorsque le premier point d'entrée semble facultatif par rapport à l'activité principale, il est difficile d'obtenir un engagement pour le voyage, même si la pertinence stratégique à long terme est reconnue. Explorer les détours par les startups qui offrent un accès à la technologie et conduisent à la vision stratégique pourraient également être intéressantes.

Gestion de l'innovation simplement intelligente

La gestion de l'innovation est une discipline ; elle suit une structure et une approche systématique.

Škoda Auto a créé un plan d'innovation décrivant la manière dont elle utilise tous les outils disponibles afin d'améliorer en permanence la maturité de l'innovation.

Le plan et la structure

Tout d'abord, il s'agit d'établir une stratégie qui explique "pourquoi" innover et définit la "cible", les champs d'opportunités souhaités. Ensuite, il s'agit de gérer le portefeuille, avec la bonne gouvernance et les bons indicateurs, ainsi que le financement.

Ensuite, les innovations sont conçues et construites en utilisant différents outils et techniques et en suivant un processus spécifique. Enfin, il s'agit de promouvoir une culture de l'innovation, notamment par le leadership, les incitations, la formation et les réseaux. Ils maintiennent la Culture Mindset index qui mesure l'état d'esprit d'innovation et permet d'identifier les domaines où la culture doit être développée.

Du point de vue de la gouvernance, ils sont désormais organisés en domaines autour desquels elles innovent :
Voiture (nouvelles caractéristiques et fonctionnalités), services (également directement aux consommateurs) et entreprise. L'interconnexion des tendances permet une collaboration plus efficace entre des départements tels que les ventes et le marketing, la production et le développement technique.

Les domaines "voiture" et "services" sont pilotés par un Conseil de l'innovation pour la clientèle, tandis que le domaine "entreprise" est piloté par un Conseil de l'innovation pour l'entreprise. Le comité de réflexion sur l'innovation, composé de membres du conseil d'administration et de représentants de la Commission européenne, est chargé d'examiner les questions relatives à l'innovation.

Elle est responsable de l'approbation des idées et de l'accélération de leur mise en œuvre.

Identifier les champs d'opportunités

En ce qui concerne les domaines d'intérêt et d'opportunité, il y a tout d'abord la nouvelle stratégie d'entreprise de Škoda Auto, baptisée "Simply Clever" : une mobilité moderne et accessible avec tout ce dont vous avez besoin et des surprises que vous aimez. Pour le groupe Volkswagen, le développement durable et la décarbonisation sont des priorités.

Les 3 à 5 domaines d'opportunité supplémentaires sont soigneusement évalués, puis définis pour les 12 à 18 mois à venir. À partir d'un large éventail de sujets d'innovation, ils filtrent les projets non matures, les sujets à faible impact et les sujets qui font déjà l'objet d'un travail suffisamment intensif.

Une fois le champ d'opportunité défini, dans la phase suivante, il s'agit de recueillir des idées de diverses sources, internes et externes, pour un total de 200 idées. Les idées proviennent souvent de sources multiples et sont proposées par des personnes enthousiastes.

En fonction de la capacité et de l'alignement avec une unité opérationnelle spécifique, si une idée résonne, l'innovateur ou un défenseur se charge de la faire passer par le processus de qualification. L'équipe de gestion de l'innovation apporte son soutien, notamment en finançant la validation du concept, et facilite les discussions avec la direction. Au fur et à mesure que l'idée mûrit, elle est confiée à l'expert du service concerné qui la met en œuvre, élabore une analyse de rentabilité et obtient les approbations nécessaires.

Évaluer les idées

Dans l'ensemble, ils équilibrent l'impact par rapport à l'effort. La "valeur pour le client" est évaluée à 45%. La "valeur commerciale" vient en deuxième position (30 %), laissant 25 % à la "valeur d'exécution".

Impact : Valeur pour le client

- **Besoin du client / Demande** : Dans quelle mesure la solution/le service est-il souhaitable pour le client (existe-t-il un problème à résoudre ou une proposition à faire au client) ?
- **Avantage concurrentiel** : La solution offre-t-elle un avantage concurrentiel durable et unique, ou limite-t-elle la non-compétitivité actuelle ?

- **Fréquence d'utilisation** : Quelle est la fréquence d'utilisation du produit/service/solution ?
- **L'adéquation à la marque** : Dans quelle mesure la solution est-elle conforme aux valeurs de notre marque : humaine, simple et surprenante ?

Impact: Valeur commercial

- **Valeur financière** : Quelles sont les attentes en matière d'avantages financiers (recettes ou économies) de la solution (cumulés 5 ans après le début du projet pilote/de la mise en œuvre) en millions d'euros ?
- **Adoption / mise à l'échelle** : Combien de clients la solution intéressera-t-elle ? / Combien de clients internes (départements) bénéficient de la solution ?
- **Facilitateur pour d'autres activités**, par exemple l'exploitation des données : Quelle est l'ampleur du potentiel ? Pour d'autres opportunités ou développements commerciaux, par exemple l'exploitation de données, permettant d'autres services ou utilisations ?
- **Contribution stratégique** : Dans quelle mesure la solution contribue-t-elle à nos objectifs stratégiques ? (Y compris la contribution au cœur de métier, les prises de commandes, l'AaK, les KPI, l'utilisation des données, le développement durable, etc.)

Effort: Valeur d'exécution

- **Délai de mise sur le marché** : Dans quel délai pouvons-nous lancer la solution (MVP) ? (après approbation de l'analyse de rentabilité)
- **Besoins en ressources** : Combien de ressources (humaines et financières) sont nécessaires pour mener à bien l'ensemble du projet ? (délai de 5 ans, y compris le projet pilote)

- **Dépendance à l'égard des autres** (besoins en compétences) : Avons-nous suffisamment de savoir-faire, de capacités, de technologies et de compétences à notre disposition et le "degré de liberté" nécessaire pour les appliquer ? (prendre en compte les dépendances au sein du groupe VW)
- **Niveau de confiance** : Quel est le niveau de certitude dans la poursuite de l'idée ? (Degré de preuves/données, repères, faits pour étayer l'idée)

En ce qui concerne la "valeur commerciale", au-delà de la

En ce qui concerne les estimations financières, le potentiel d'adoption/d'extension et la contribution stratégique, la capacité de l'idée à créer de nouvelles opportunités commerciales est devenue très importante.

En ce qui concerne les sous-critères de la "valeur d'exécution", il est difficile de trouver un équilibre entre le délai de mise sur le marché et le cycle de développement plus long des voitures, ce qui peut priver certaines idées de leur priorité.

Une fois les notes agrégées, toute différence significative entre leur propre opinion et celle de leurs collègues du marketing produit, du développement technique ou de l'expérience client fait l'objet d'une discussion. S'il y a une différence de plus de deux dans les notes, ils se mettent d'accord sur une moyenne ou discutent des raisons de ces différences.

Il y a un risque de sur-intellectualisation du processus de notation lors de la qualification des opportunités. L'intérêt réside dans les discussions qui découlent de la notation, plutôt que dans une focalisation excessive sur les scores numériques. Il est important de discuter de chaque champ d'opportunité et de fournir des descriptions détaillées des avantages et des attentes associés à l'idée.

Comment définissent-ils les idées "incontournables" ? Il s'agit d'idées permettant de rattraper la concurrence et les normes du marché. Elles répondent généralement à un besoin essentiel des clients qui, sans elles, se tourneraient vers une autre marque. Bien entendu, l'idée ne doit pas aller à l'encontre de la promesse de la marque. Au-delà, ils définissent également des idées "phares", qui peuvent "épater" le client et le différencier de la concurrence.

Ils prennent leurs décisions en matière de priorisation et de mise en œuvre sur la base de diagrammes de portefeuille qui affichent la "valeur pour le client", de "faible" à "élevée", et la "valeur d'exécution", de "difficile" à "facile", la "valeur pour l'entreprise" étant reflétée par la taille des points.

Débloquer l'innovation des entreprises pour la transition énergétique

À quoi ressemble une transition énergétique accélérée au sein d'une multinationale de l'énergie ?

Galp est une multinationale de l'énergie vieille de 150 ans dont le siège se trouve à Lisbonne, au Portugal. En raison de son engagement en faveur de la transition énergétique, elle a créé une nouvelle équipe d'innovation qui a pour mission d'améliorer la qualité de vie de ses clients.

Elle se compose d'un groupe restreint et diversifié de personnes issues de milieux et de nationalités différents, recrutées pour la plupart à l'extérieur de l'entreprise.

L'équipe d'innovation de Galp est structurée en fonction des trois unités commerciales de l'entreprise : production et opérations, énergies renouvelables et commerce (y compris les stations-service et la mobilité électrique). Elle dispose de trois centres d'innovation, un pour chaque unité commerciale.

Tout d'abord, ils ont identifié les tendances technologiques, ce qui a permis de créer des radars technologiques pour chaque unité opérationnelle. Ces tendances ont ensuite été classées par ordre de priorité dans des feuilles de route, selon la méthode des trois horizons. Le cadre de travail de l'UE. Jusqu'à présent, leur mandat consistait principalement à se concentrer sur l'Horizon 1 (70 %), tout en équilibrant les besoins actuels avec les opportunités futures dans les Horizons 2 (20 %) et 3 (10 %). Dans les trois unités, pour l'ensemble de l'entreprise, l'équipe garde toujours à l'esprit la numérisation, l'optimisation et la décarbonisation. Cette feuille de route reflète généralement un engagement pour une période de 12 mois.

Compte tenu de son mandat, l'équipe collabore étroitement avec l'entreprise et, à ce titre, l'alignement est crucial. Elle travaille avec un budget pré-approuvé par les unités opérationnelles. Elle s'attaque à des sujets sélectionnés par les unités opérationnelles, ce qui peut impliquer des projets pilotes, des études ou une formation sur des sujets spécifiques. Les rapports et la transparence sont des aspects importants du modèle, avec des réunions

mensuelles et des rapports détaillés sur l'état d'avancement des projets et le suivi du budget.

Le modèle de gouvernance hybride favorise un sentiment de copropriété et aligne les efforts de l'équipe sur les objectifs de l'entreprise. L'équipe processus agile avec des guides de décision et des étapes pour les projets pilotes, visant à les lancer dans un délai de trois à six mois. Ils agissent comme des challengers, en abordant des sujets importants et des cadres réglementaires, et comme des facilitateurs, en menant des essais pilotes agiles et en acceptant l'échec.

L'équipe d'innovation assume la responsabilité de tester les nouvelles idées et les nouveaux projets, car il est plus facile pour elle d'accepter la responsabilité en cas d'échec. En revanche, les unités opérationnelles peuvent ne pas avoir la même tolérance à l'égard de l'échec.

Ils utilisent une approche en entonnoir, commençant par des idées provenant de l'écosystème externe, puis les réduisent à un ensemble plus restreint de projets conformes aux objectifs de l'unité opérationnelle et susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Certains projets peuvent être fermés ou abandonnés, mais l'équipe apprécie l'apprentissage et les connaissances acquises dans le cadre de chaque projet.

Bien que la feuille de route et la mission soient alignées, la mise à l'échelle des projets d'innovation au sein des unités opérationnelles présente des difficultés en raison de leurs ressources limitées et de leur focalisation sur les opérations de base.

Actuellement, 61 projets sont en cours, et l'équipe s'attend à ce que certains d'entre eux soient à plus grande échelle. Un exemple de projet est l'essai de batteries de seconde vie, qui explore les possibilités d'utilisation des batteries de seconde vie.

L'utilisation de batteries au lithium provenant de voitures Nissan qui ont atteint la fin de leur durée de vie. Ces batteries, bien qu'elles ne soient pas adaptées à l'alimentation des véhicules électriques, sont réutilisées en tant que piles à combustible.

Des tampons pour les chargeurs ultra-rapides, qui nécessitent une tension moyenne qui n'est généralement pas disponible dans les stations-service.

L'approche collaborative de Galp

L'équipe adopte une approche "outside-in", en collaborant avec des partenaires externes tels que des centres de R&D, des universités, des start-ups et des entreprises à grande échelle. Elle s'appuie sur ces collaborateurs externes pour apporter de nouvelles idées et technologies provenant du monde entier. Cette approche permet à l'équipe de tirer parti de connaissances et de ressources spécialisées au-delà de sa propre équipe de 25 membres.

Les unités opérationnelles, qui se concentrent particulièrement sur les opérations traditionnelles, disposent de peu de temps et de ressources à consacrer à l'innovation. Par conséquent, l'équipe chargée de l'innovation joue le rôle de prestataire de services d'innovation, en prenant en charge les activités d'innovation de l'entreprise.

Bien que l'accent soit actuellement mis sur le soutien à l'innovation dans le cadre d'Horizon One, l'équipe reconnaît que son rôle évoluera avec le temps. Son objectif est de contribuer au développement des capacités et d'un langage commun au sein des unités opérationnelles afin qu'elles puissent à l'avenir s'approprier leurs propres efforts d'innovation

Incubation,
création et
développement
d'entreprises

Libérer la licorne qui sommeille en vous

C'est le moment pour les grandes entreprises de créer des licornes.

Les grandes entreprises disposent de toutes les ressources et capacités nécessaires pour s'adapter à la concurrence et générer une croissance significative. Il n'y a aucune raison pour qu'elles ne puissent pas créer des startups innovantes à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation.

- La société Blockbuster a eu de multiples occasions de créer une plateforme comme Netflix, mais elle ne l'a pas fait. Voyez où en est Netflix.
- Marriott aurait pu développer un concept similaire à celui d'Airbnb, mais il ne l'a pas fait. Regardez où en est Airbnb aujourd'hui.
- Toyota avait la possibilité de lancer un service de covoiturage comme Uber. Elle a raté le coche et, par conséquent, a perdu l'occasion de doubler son chiffre d'affaires.
- En outre, Stripe, une plateforme de paiement en ligne performante, aurait pu être créée par des cadres de Wall Street comme Jamie Dimon, mais ce n'est pas le cas.

Elles disposaient de toutes les ressources et capacités nécessaires pour se désorganiser, mais elles ne l'ont pas fait. En conséquence, elles n'ont pas su saisir les opportunités extraordinaires qui s'offraient à elles.

Pour assurer une croissance significative, les grandes entreprises doivent adopter l'éthique de la Silicon Valley, en s'affranchissant de l'inertie et de l'orthodoxie qui étouffent souvent les changements transformateurs. Pour atteindre cet objectif, vous devez construire votre propre moteur de croissance, en tirant parti de différents instruments tels que la création d'entreprises, l'investissement à risque, les fusions-acquisitions ciblées et les partenariats stratégiques.

Une brève introduction au Venture builder.

La première étape du processus de création d'entreprise est l'idéation. Elle peut comporter différentes activités. Si vous avez une idée claire au départ, cette étape consiste à définir le défi, à fixer les aspirations et les garde-fous de l'entreprise. Si vous avez beaucoup d'idées, cette étape consiste à examiner le portefeuille - comment trier les idées et déterminer celles qui doivent être classées par ordre de priorité ?

Dans d'autres cas, vous savez peut-être quels domaines vous souhaitez explorer, mais vous ne connaissez pas l'état actuel de la concurrence et le marché, ce qui nécessite une exploration du domaine et une cartographie de l'écosystème. Vous pouvez également organiser un concours interne de création d'entreprise si vous avez besoin de générer davantage d'idées de création d'entreprise et de trouver vos entrepreneurs internes.

Une fois les meilleures idées sélectionnées, l'étape suivante est l'incubation. Cette étape comprend trois phases : l'évaluation des besoins des clients, le développement du produit/service et la conception de l'entreprise. De quoi les gens ont-ils besoin ? Qu'allons-nous construire ? Et comment allons-nous gagner de l'argent ? Cette phase se conclut par un solide plan d'affaires, d'exécution et d'exploitation - et non par une simple présentation de démonstration.

Enfin, la phase la plus difficile est la phase d'accélération qui comporte trois étapes :

- Construire pour valider,
- Construire pour automatiser
- Construire pour croître.

Au cours de ces trois étapes, ne vous concentrez pas uniquement sur le produit. Accordez suffisamment d'attention à la poursuite des tests et de la validation autour du produit, les tactiques de mise sur le marché (Go to Market), le modèle d'entreprise (business model), les opérations, l'économie de l'unité et l'équipe.

Facilitateurs essentiels pour les entreprises

Construire pour réussir

D'une part, il faut avoir la volonté de tuer. Peut-être qu'il n'y a pas de douleur. Vous n'arrivez pas à trouver des prospects et à les convertir. Ou bien vous ne pouvez pas construire ce que le client veut - ou bien la technologie est trop avancée. Peut-être n'arrivez-vous pas à faire fonctionner l'économie de l'unité. Dans ces cas-là, il est préférable de mettre fin à l'aventure. L'abandon d'une entreprise n'est pas un échec.

D'autre part, vous devez le faire à grande échelle, sinon vous n'aurez jamais l'impact financier qui fera la différence pour votre entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire d'institutionnaliser la création d'entreprises par le biais d'une usine interne de création d'entreprises. Cette usine doit être conçue pour créer et lancer un portefeuille de nouvelles entreprises de haute qualité, pour recruter et développer un groupe d'employés de l'entreprise.

Des entrepreneurs très motivés et exceptionnellement talentueux, et développer une équipe de direction capable de gérer un portefeuille de nouvelles entreprises comme le feraient des sociétés de capital-risque de premier plan.

Enfin, lorsqu'il s'agit de battre les startups à l e u r propre jeu, il est important pour les entreprises d e saisir "l'avantage du navire-mère". Un moteur de croissance implique quatre équipes : l'équipe de la nouvelle entreprise, les conseils de la nouvelle entreprise, l'équipe de l'usine à capital-risque ou CVC, et les défenseurs de la nouvelle entreprise.

Alors que les trois premières équipes se concentrent sur la création d'entreprises et l'investissement, les défenseurs des nouvelles entreprises jouent un rôle crucial dans la création d'un écosystème de soutien au sein du vaisseau mère. Ils apportent leur soutien et leur aide pour faire face à divers obstacles, tels que les questions juridiques, les achats, le marketing et les ventes.

Notre expérience en matière de Création de plus de 100 entreprises

Dans le domaine des entreprises, les taux d'échec sont importants.

Les principales raisons de l'échec sont souvent liées aux personnes et aux marchés, et non aux produits ou aux technologies. Voici ce que nous avons appris au cours des 14 dernières années, en créant des entreprises pour de sociétés.

Se concentrer sur le recrutement des premiers clients

L'objectif initial le plus important est d'atteindre un groupe de premiers clients satisfaits qui peuvent se porter garants de votre produit ou service. Ces clients doivent correspondre à un cas d'utilisation spécifique et appartenir à un segment évolutif qui peut démontrer qu'il est meilleur que votre produit ou service.

Atteindre une cohorte heureuse de clients initiaux signifie l'établissement d'un modèle d'entreprise prévisible, reproductible et évolutif.

Lors de l'identification des premiers clients, il est essentiel de se concentrer sur le recrutement plutôt que sur la vente.

L'objectif est de trouver des personnes qui partagent votre vision et qui sont prêtes à consacrer leur temps et leur honnêteté. Ces premiers clients deviennent vos partenaires, investissant leurs ressources pour vous fournir le temps et les informations dont vous avez besoin. Ils vous accompagnent sur la voie de la réussite, en vous apportant un soutien précieux et en vous fournissant des informations sur la façon dont vous pouvez vous y prendre pour atteindre vos objectifs.

En donnant la priorité à ces relations, vous obtiendrez la contribution et la collaboration nécessaires pour faire avancer votre entreprise.

Évitez de créer un buzz autour de votre idée

Lorsqu'il s'agit de partager votre idée, il n'est pas toujours nécessaire de faire beaucoup de bruit. Concentrez-vous plutôt sur le bon public, celui qui appréciera votre histoire et en tirera profit.

En gardant votre idée sous le radar plus longtemps, vous vous donnez plus de liberté pour mettre en œuvre votre vision sans pression extérieure inutile. Lorsque le moment est venu de partager votre histoire, laissez les données du marché et les réactions des clients parler d'elles-mêmes. Leur point de vue est plus crédible que le vôtre, alors laissez-les raconter l'histoire à partir de leur propre expérience.

Embaucher les bonnes personnes

Pour mettre en œuvre l'innovation ambidextre, il est essentiel de trouver les bonnes personnes dotées des bonnes caractéristiques.

Pour les trouver, recherchez des qualités telles que l'acceptation de l'ambiguïté et l'amour de l'apprentissage, avoir un état d'esprit de croissance et être prêt à relever des défis. En outre, ces personnes doivent également posséder les compétences suivantes en particulier en matière de gestion des produits numériques et de leadership.

Le manque de leadership en matière de gestion et de commercialisation des produits numériques est un problème courant dans les entreprises. Il est essentiel de prendre en compte les ventes et l'acquisition de clients dès le début. Acquérir des clients précoces avant qu'un produit ne soit entièrement développé peut contribuer à réduire les risques du processus. Pour ce faire, il faut un responsable de la commercialisation (et plus tard, une équipe) capable d'utiliser les ressources de l'organisation et de son écosystème pour trouver et attirer des clients.

Ainsi, lors de la constitution d'une équipe pour une nouvelle entreprise, la première embauche clé est celle d'un responsable de la commercialisation, qui est essentiellement la version miniature du cofondateur de l'entreprise. Ce responsable sait comment déterminer si une idée a le potentiel de gagner du terrain ou si elle ne sera pas couronnée de succès. Tous les membres de l'équipe rendent compte à ce

chef, qui rend ensuite compte à la hiérarchie.

Outre le responsable de la commercialisation, il existe différents rôles pour former l'équipe nécessaire à la mise en œuvre efficace de l'idée. Ces rôles comprennent la conception du produit, la technologie, la recherche, DevOps, et d'autres qui peuvent être pertinentes pour le projet spécifique. En composant soigneusement une équipe qui englobe ces différentes compétences et expertises, l'idée peut être exécutée avec une plus grande chance de succès.

Structure de responsabilisation et de prise de décision rapide

Il est important de mettre en place un système qui favorise la responsabilisation et permette une prise de décision rapide. L'un des moyens d'y parvenir est de mettre en œuvre l'innovation en tant que service partagé. Ce faisant, l'innovation devient une responsabilité partagée par toutes les parties prenantes, garantissant le bon déroulement et l'efficacité du processus.

Pour garantir une collaboration efficace, il est essentiel d'avoir à bord des parties prenantes responsables. Ces personnes doivent être disposées à soutenir et à faciliter le processus d'innovation, afin de permettre aux équipes d'avancer rapidement et de progresser. Il est important de travailler avec des parties prenantes qui comprennent la valeur de l'innovation et s'engagent à la faire aboutir.

En outre, il est essentiel d'adopter une approche agile de l'innovation. Les équipes qui travaillent sur des projets innovants devraient avoir des réunions régulières, d'une durée d'environ 15 minutes, au cours desquelles elles discutent de leurs progrès et abordent les obstacles auxquels elles peuvent être confrontées. Cette approche tactique permet de maintenir le

L'équipe est informée et se concentre sur la réalisation de ses objectifs.

En plus de ces réunions quotidiennes, il est également important d'organiser des séances hebdomadaires de réflexion et d'évaluation. Ces séances sont l'occasion de réfléchir au travail accompli au cours de la semaine, d'identifier les difficultés ou les obstacles, et de partager les leçons apprises. En évaluant et en ajustant constamment leur approche, les équipes peuvent assurer une amélioration continue et maximiser leurs chances de réussite.

Créer des comités de pilotage avec les parties prenantes concernées, qui agissent comme des forces directrices, aidant à orienter les projets d'innovation dans la bonne direction. En impliquant les parties prenantes dès le début et en les tenant informées des progrès réalisés, il devient plus facile d'obtenir leur soutien et répondre à leurs préoccupations éventuelles.

Une bonne communication est essentielle dans ce processus, car elle permet d'éviter les malentendus et de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde.

Éviter de travailler avec des équipes informatiques internes

Les équipes informatiques internes ne sont pas équipées pour.

Ils sont souvent en retard dans la réalisation de leurs tâches, ce qui peut les empêcher de donner la priorité à de nouveaux projets. Ils ont souvent un arriéré de tâches, ce qui peut les empêcher de donner la priorité à de nouveaux projets. Les chefs d'entreprise peuvent se tourner instinctivement vers leur équipe informatique pour obtenir de l'aide, mais ce n'est pas parce qu'ils comprennent la technologie qu'ils comprennent comment construire une entreprise autour d'elle. Les relations les plus fructueuses se produisent lorsque l'entreprise s'approprie le projet et prend les décisions.

Interne ou externe : Le dilemme pour les Mise à l'échelle des innovations de rupture

Selon un récent rapport de McKinsey, 61 % des chefs d'entreprise considèrent la création de nouvelles entreprises comme une priorité absolue.

L'étude révèle également que les nouvelles entreprises représentent déjà environ 12 % des ventes totales dans tous les secteurs, et que ce chiffre devrait doubler au cours des cinq prochaines années.

Contestant l'idée largement répandue selon laquelle la réduction des coûts est le moyen de sortir des difficultés économiques, la création de nouvelles entreprises n'est plus une option pour les PDG tournés vers l'avenir.

Au-delà du cœur : Horizon 2 et 3

En tant qu'innovateurs, nous utilisons souvent le cadre des "trois horizons". L'horizon 1 se concentre sur la rénovation de base, l'horizon 2 explore les aspects suivants et les activités légèrement nouvelles, tandis que l'Horizon 3 se réfère à l'innovation perturbatrice. Pour être clair, l'expression "création de nouvelles activités" désigne les efforts déployés au-delà du cœur de métier, c'est-à-dire à l'horizon 2 et à l'horizon 3.

Cela signifie qu'il faut passer des marques et catégories existantes à de nouvelles des alternatives basées sur la technologie. Par exemple, une entreprise de biens de consommation proposant des produits laitiers pourrait vouloir s'étendre aux produits végétaux. Un autre exemple est celui d'un changement dans les offres ; alors que le cœur de l'entreprise se concentre sur les produits physiques, au-delà de ce cœur, l'entreprise offre des services en tirant parti de ses énormes quantités de données. Ou encore, le changement se situe au niveau du modèle commercial - de l'expédition par l'intermédiaire de revendeurs à la vente directe au consommateur.

Lorsqu'une entreprise se développe au-delà de son cœur de métier, les clients sont moins bien informés. Il se peut que nous ne comprenions pas entièrement certains types de clients ou leurs comportements et leurs besoins dans des espaces différents. En outre, notre expertise interne peut être moins applicable au nouveau contexte. Souvent, cela oblige la direction à être plus prudente dans l'approbation et le soutien de ces projets. Ils préfèrent s'en tenir à ce qu'ils connaissent plutôt que de prendre des risques, notamment parce que leur rémunération est liée aux paramètres traditionnels de l'entreprise.

Interne ou externe

La création de nouvelles activités à partir du cœur de métier pourrait se faire par le biais de modèles émergents tels que la création d'entreprises internes. Il s'agit de créer des équipes dotées d'un état d'esprit intrapreneurial, de leur fournir des fonds et de les encourager à se lancer dans l'aventure et de l'espace, et leur permettre d'inventer quelque chose de nouveau. Bien que ces équipes jouissent d'une plus grande liberté, le contrôle reste élevé au sein de la structure de l'entreprise.

Il peut donc être plus efficace de se tourner vers des canaux externes. Il peut s'agir de fusions-acquisitions, de partenariats avec des start-ups et de capital-risque d'entreprise. Cependant, la plupart des acquisitions ont tendance à échouer, principalement en raison des différences culturelles. Ces différences peuvent se manifester de diverses manières, notamment en fonction de paramètres différents, d'horizons de rentabilité et d'attitudes à l'égard de la croissance et de l'innovation. En outre, de nombreuses acquisitions s'accompagnent de coûts importants. Lors de l'acquisition d'une start-up ou d'une entreprise à grande échelle, il n'est pas nécessaire d'être très

prudent.

Il n'est pas courant de payer des sommes exorbitantes, telles que 20-30x l'EBITDA ou 10x le chiffre d'affaires.

Récemment, un nouveau phénomène appelé "excubation" est apparu, se situant entre la création d'entreprise interne et les fusions-acquisitions. Il s'agit du financement d'une entreprise externe, gérée par des entrepreneurs dévoués et une équipe d'experts.

Dans l'incubation, la personne morale joue le rôle d'investisseur dans l'entreprise ET de repreneur de la start-up ou de la scale-up, et en tant que tel, c'est un partenaire qui s'implique davantage dans l'entreprise et qui s'intéresse à son succès.

Par rapport aux efforts d'innovation internes, ces nouvelles entreprises peuvent se développer beaucoup plus rapidement. Et par rapport à un simple achat de la technologie sur le marché, il y a une forte incitation financière et un potentiel d'adoption pour l'entreprise également.

En fait, l'entreprise n'investit pas seulement dans une entreprise particulière, mais dans une unité chargée de créer plusieurs entreprises - un studio de création d'entreprises.

Le modèle d'un Venture Studio

Du point de vue de l'entreprise, l'objectif principal d'une unité d'incubation est de rechercher, de constituer et de développer un portefeuille de nouvelles activités en dehors du cœur de métier de l'entreprise. Pour ce faire, il faut prendre de multiples paris, car tous les projets n'aboutissent pas.

L'évaluation du succès d'un excubateur ne devrait pas se fonder uniquement sur les revenus, mais également sur les évaluations et la valeur marchande potentielle des entreprises développées, de la même manière que les investisseurs en capital-risque évaluent les investissements. Par exemple, BP Launchpad vise à créer une licorne, une start-up évaluée à plus d'un milliard de dollars. Les mesures utilisées dans le cadre de l'excubation sont différentes des mesures commerciales traditionnelles et nécessitent un état d'esprit plus proche de celui du capital-risque.

La première partie prenante est l'entreprise en tant qu'investisseur, qui met de l'argent en échange d'actions ou d'obligations convertibles. La deuxième partie prenante est généralement une société de capital-risque ou venture builder, qui fournit le travail (et parfois l'argent) en échange d'actions et/ou d'honoraires. Dans de nombreux cas, des investisseurs externes interviennent pour apporter l'expertise industrielle nécessaire et des ressources financières supplémentaires.

Le studio recrute alors une équipe qui commence à imaginer et à valider de nouvelles idées commerciales avec les fonds fournis. Certains de ces MVP sont validés et soumis à l'approbation du comité d'investissement. Une fois l'approbation obtenue, une nouvelle entreprise est créée et les fondateurs sont recrutés. Ils obtiennent généralement une participation importante, pouvant aller jusqu'à 70 % des actions, ce qui les incite à se lancer, à se développer et à lever des capitaux extérieurs. Les investisseurs externes sont plus enclins à investir si les fondateurs ont une forte maîtrise et un investissement personnel dans l'entreprise.

Supposons que le studio teste 20 idées avec 2 millions d'euros, et que 3 entreprises atteignent le stade de la sortie (l'acquisition par le vaisseau mère de l'entreprise est également une option), cela pourrait facilement tripler la valeur de cet investissement en moins de 5 ans. Par rapport aux 7 à 10 ans qu'il faut généralement à une société de capital-risque pour se développer

Il s'agit d'une voie attrayante.

Pour que votre studio de création d'entreprise soit une réussite, quatre facteurs clés doivent être réunis :

1. Tout d'abord, il est essentiel d'avoir une stratégie claire et le soutien du conseil d'administration. Sans ces éléments, rien ne pourra jamais aboutir. Il est important que le directeur général comprenne parfaitement la stratégie et en soit convaincu avant d'aller de l'avant.
2. Deuxièmement, il est essentiel de disposer d'un cadre juridique bien articulé, car il peut être complexe de réunir toutes les parties prenantes. Ce cadre garantit que tout le monde est sur la même longueur d'onde et fournit une base solide à l'entreprise.
3. Troisièmement, il faut impliquer les fondateurs de l'entreprise le plus tôt possible. Ces personnes dirigeront les entreprises

lorsqu'elles seront prêtes, leur implication dès le départ est donc essentielle.

4. Quatrièmement, le fait de faire appel à des investisseurs extérieurs peut apporter de la discipline à l'entreprise. Leur point de vue et leur expertise peuvent aider à façonner et à guider l'entreprise vers le succès.

Lean Scale-up : Les 12 modules pour l'excellence en matière de création d'entreprise

L'innovation ne fonctionne pas, parce qu'elle ne s'étend pas.

C'est ce que pourrait dire le chef d'entreprise typique. En tant qu'innovateurs, nous pourrions dire que c'est l'inverse - l'innovation n'est pas à l'échelle parce que le vaisseau-mère n'est pas préparé pour permettre à l'innovation de prendre de l'ampleur.

Alors, comment faire en sorte que tout le monde y gagne ? Le vaisseau mère gagne, l'unité d'innovation gagne et, surtout, nos clients et le monde en général gagnent ?

Le défi numéro un : Convertir des idées novatrices en une entreprise viable

Jusqu'à présent, le succès n'est pas au rendez-vous, principalement parce qu'il est difficile de convertir des idées novatrices en entreprises viables. Il existe deux systèmes de création de valeur sous le toit d'une entreprise : le "système des chemises rouges" pour les opérations commerciales quotidiennes et le "système des chemises bleues" pour les flux de revenus à long terme, inconnus à l'avenir.

L'approche axée sur l'efficacité du "système des chemises rouges" maintient la stabilité et la cohérence, en veillant à ce que les processus se déroulent de la manière suivante sans heurts et de manière efficace. Le "système de la chemise bleue", quant à lui, s'épanouit dans l'incertitude, en explorant des territoires inexplorés et en repoussant les limites dans la poursuite d'objectifs à long terme. Ces systèmes ont des règles de réussite différentes et requièrent des styles de leadership, des mentalités, des mesures et des écosystèmes différents.

Le défi consiste à faire passer les concepts validés des "chemises bleues" aux "chemises rouges" en vue d'une mise à l'échelle. De nombreuses entreprises ne disposent pas d'un cadre organisationnel et d'un cahier des charges pour cette phase de mise à l'échelle, ce qui se traduit par un taux d'échec élevé. Les zones de tension entre les systèmes des "chemises rouges" et des "chemises bleues" sont à l'origine du problème.

En fin de compte, les "rouges" gagneront toujours, sinon correctement gérés.

À quoi cela ressemble-t-il pour les différentes parties prenantes dans l'innovation des entreprises ?

Michael est le PDG d'une entreprise dérivée et le chef d'une unité opérationnelle d'une société du secteur des matériaux. Michael a développé une plateforme pour l'ensemble du secteur. Il pourrait donc se poser les questions suivantes :

- L'entreprise est-elle prête à être développée ?
- Comment l'entreprise s'aligne-t-elle sur le vaisseau mère ?
- Lequel de ces actifs essentiels est le plus pertinent pour l'entreprise ?
- Où se situe le marché cible ?
- Comment discuter avec la suite C ?
- Comment faire évoluer l'entreprise en dehors d'elle, ce qu'elle n'a jamais fait ?
- Comment tirer parti des actifs de base et où les utiliser ?

Rencontrez Leon : Leon est à la tête d'un incubateur de modèles d'entreprise d'une société de logiciels \$bio. Leon pourrait poser des questions telles que :

- Comment mieux s'aligner sur le vaisseau mère ?
- L'entreprise fonctionne essentiellement en vase clos et doit devenir plus dynamique. Comment y parvenir ?
- L'entreprise doit prendre plus de risques, mais la gouvernance est très complexe. Cela nous ralentit et nuit à notre moral. Comment y remédier ?

Rencontrez Pete : Pete, responsable des laboratoires d'innovation, doit relever le défi de

garantir la liberté d'entreprendre tout en établissant une structure claire pour le financement et la gouvernance. Pete peut être confronté à des questions telles que :

- Notre entreprise mère n'est pas prête à nous permettre de passer à l'échelle supérieure. Comment puis-je inciter les dirigeants de l'entreprise mère à nous aider à franchir le gouffre ?
- Comment pourrions-nous nous aligner de manière plus proactive sur les parties prenantes de l'entreprise, afin qu'elles ne soient pas surprises de notre existence, une fois que nous commençons à gagner du terrain ?

Quelle est la solution ?

La solution à ce problème réside dans un arrangement symbiotique, où les entités "rouges" et "bleues" se rejoignent, ce qui permet à l'entreprise de rester solide tout en étant tournée vers l'avenir.

A la recherche d'une solution. Il existe des disparités dans les styles de leadership, les mentalités, les mesures et les écosystèmes qui existent dans ces domaines.

Pour être clair, la solution n'est pas une autre toile. Il s'agit d'un problème de système. Il faut une boîte de vitesses pour relier ces deux systèmes de création de valeur incompatibles. Cette boîte de vitesses comporte trois rouages : la méthodologie, le leadership et la culture.

Tout d'abord, il y a la question de la méthodologie. Il s'agit du "comment faire". Les exemples sont les suivants : "comment concevoir un processus efficace de bout en bout" et "comment établir un modèle de collaboration entre l'entreprise existante et la nouvelle entreprise émergente".

Deuxièmement, les actions des dirigeants sont cruciales. Il s'agit par exemple d'aligner NOW et NEW sur des objectifs communs, d'allouer des ressources, de protéger l'entreprise émergente contre les détracteurs et les sceptiques, et de faire savoir qu'il s'agit d'une seule et même entreprise, et non d'une entreprise NOW et d'une entreprise NEW, et que les deux sont nécessaires pour assurer l'avenir de cette entreprise.

Enfin, les aspects liés aux personnes et à la culture sont essentiels. Même avec une facilitation efficace, il peut être difficile de parvenir à une collaboration productive à grande échelle entre les domaines NOW et NEW lorsqu'il n'existe pas de modèle de collaboration formel ni de communication claire de la part des dirigeants qui favorise un "état d'esprit d'entreprise unique" dans l'ensemble de l'organisation.

Pour trouver une solution efficace au problème du système NOW/NEW, il est impératif d'aborder ces trois dimensions simultanément.

Avec le cadre Lean Scaleup, vous pouvez définir, pour chaque projet et pour l'ensemble de votre entreprise, ce qui est nécessaire sur la base des éléments suivants, une évaluation de la situation actuelle et des objectifs. En rassemblant les modules énumérés ci-dessous, vous serez en mesure d'aborder toute question liée aux trois roues dentées : le double leadership, la méthodologie et la culture.

Les modules de Lean Scaleup sont les suivants :

- Transition vers la mise à l'échelle
- Mise à l'échelle
- L'état d'esprit d'une entreprise
- Ambition pour le NOUVEAU, aligner le MAINTENANT et le NOUVEAU
- Graduation 4x4 avant mise à l'échelle
- Gestion des performances ambidextre
- Boîte à outils pour la création d'entreprise
- Modèle et culture de collaboration en l'interface
- Une autonomie digne d'une startup
- Culture de croissance et ressources de croissance
- Capacités, profils des personnes et équipes A
- Structure, financement et gouvernance

Ensemble, ces 12 modules constituent l'infrastructure de gestion dont les entreprises ont besoin pour réussir à créer de nouvelles entreprises.

Cap sur le succès : L'importance de l'alignement entreprise-entreprise

L'adéquation entre le produit et le marché est essentielle pour toute nouvelle entreprise, mais ce n'est qu'un des éléments d'une création d'entreprise réussie.

Comme beaucoup d'entre nous le savent par expérience, le succès d'une entreprise n'est pas garanti, même si le produit est adapté au marché, car elle peut toujours être confrontée à un échec ou à une cessation d'activité de la part de l'entreprise. Pour réussir, une entreprise doit également correspondre à la stratégie de sa société mère à un moment donné. Un mauvais alignement peut conduire à des occasions manquées, à un gaspillage de ressources, voire à l'échec d'entreprises prometteuses.

Dès lors, comment pouvez-vous vous assurer que vos projets sont orientés vers les objectifs globaux de l'entreprise ?

Pourquoi le Corporate-Venture L'alignement est-il si important ?

Comme le souligne Kilian, les projets d'entreprise doivent avant tout s'aligner sur les objectifs et la stratégie du vaisseau mère pour être couronnés de succès. Le corporate venture building vise généralement à combiner le potentiel du marché (souvent la priorité des sociétés de capital-risque externes ou des start-ups) et l'adéquation stratégique (typiquement l'accent mis par les unités fonctionnelles).

Et c'est là qu'intervient l'alignement entreprise-entreprise, qui désigne la synchronisation stratégique entre une entreprise et ses entreprises.

Un bon alignement se traduit par une interaction harmonieuse entre la société mère et ses entreprises, ce qui minimise les conflits.

"De nombreuses entreprises qui parviennent à commercialiser leur produit échouent de toute façon en raison de l'absence d'un marché à la diminution de l'alignement sur la société mère".

Tino explique que pour créer une entreprise, il faut relever deux défis à la fois. Le premier consiste à comprendre le marché et les consommateurs afin de créer un produit qui réponde à leurs besoins. Le second est de comprendre le marché et les consommateurs pour créer un produit qui réponde à leurs besoins.

La deuxième consiste à s'assurer que l'entreprise s'aligne sur la société mère et à maintenir cet alignement.

Dans le paragraphe suivant, nous examinerons ce qui crée l'alignement entreprise-entreprise et nous discuterons des meilleures pratiques éprouvées que vous pouvez utiliser pour lancer des entreprises réussies.

Débloquer et maintenir l'alignement entreprise-entreprise : Un guide pratique

Le soutien de la direction est essentiel pour parvenir à l'alignement entre l'entreprise et les entreprises. Les dirigeants fournissent l'orientation stratégique, l'allocation des ressources, les canaux de communication et le soutien culturel nécessaires pour donner aux entreprises les moyens d'agir et s'assurer qu'elles s'alignent sur les objectifs et les priorités de l'entreprise mère.

"Les entreprises ne réussiront pas sans le soutien des dirigeants".

Amadeus a récemment adopté une "stratégie de soutien individuel" afin qu'un seul dirigeant soit responsable d'un projet ou d'une initiative d'innovation. Comme le dit Younes

Le fait de confier à un cadre supérieur le soin de parrainer chaque initiative a contribué à la réussite de nombreuses entreprises. D'autres grandes entreprises ont déjà adopté une approche similaire. Par exemple, un "Single Threaded Owner" d'Amazon est un dirigeant qui se consacre entièrement à la création d'un nouveau produit, au lancement d'un nouveau service, à la mise en place d'un nouveau service ou la mise en œuvre d'une transformation numérique. Une telle approche crée un lien plus étroit et un engagement plus efficace de la part des dirigeants, renforçant ainsi le soutien pour l'entreprise.

L'équipe de direction doit être naturellement encline à l'innovation pour que la création d'entreprise atteigne son plein potentiel. Il ne suffit pas d'avoir un programme d'innovation s'il n'y a pas d'engagement véritable. Les dirigeants doivent avoir une véritable attitude à l'égard de la création de nouvelles entreprises. En fait, selon elle, l'ADN des dirigeants d'Olam est ancré dans la création d'entreprises, ce qui a facilité le succès de l'entreprise en matière d'innovation au cours des 30 dernières années.

Il est donc essentiel de s'assurer du soutien des dirigeants pour débloquer l'alignement entreprise-entreprise. Que pouvez-vous faire pour le maintenir?

1. Un espace sûr pour des expériences guidées par une étoile polaire

L'innovation nécessite un environnement sûr, qu'il soit physique ou juridique, où l'échec est perçu de manière positive. C'est pourquoi MANN+HUMMEL a créé les Digital Hubs. Dans ces centres régionaux, leurs 23 000 employés peuvent expérimenter et trouver les meilleures solutions aux défis actuels et futurs. Au sein des pôles numériques, chacun est encouragé à apporter sa créativité et à collaborer avec des personnes partageant les mêmes idées afin de développer de nouvelles solutions rapidement, plus efficacement et à l'échelle mondiale.

Cet "espace sûr" doit toujours être guidé par une ou plusieurs étoiles du Nord pour s'assurer que les entreprises nouvellement créées s'alignent sur la stratégie globale de la société mère. Par exemple, huit étoiles du Nord guident les activités d'innovation d'Airbus Scale : le changement climatique, l'aviation intelligente, la circularité, l'atténuation des crises, la transformation des aéroports, l'espace commercial, le gardiennage mondial et l'UTM (gestion du trafic sans pilote, c'est-à-dire la construction d'un système aérien numérique, d'un système de gestion du trafic sans pilote et d'un système de gestion du trafic sans pilote).

Ces zones représentent des environnements optimaux pour le lancement de nouvelles entreprises.

Un exemple où une innovation prometteuse a échoué en raison de l'absence d'un tel alignement. La technologie proposée, un lave-linge sans eau avec des applications potentielles dans les régions où l'eau est rare, n'a pas été retenue. Car elle ne s'inscrivait pas dans les intérêts fondamentaux d'Airbus, c'est-à-dire les huit étoiles du Nord. En conséquence, il n'a pas réussi à obtenir de financement.

Il en va de même au Lufthansa Innovation Hub. Comme l'explique Tino, le Lufthansa Innovation Hub ouvre la voie à l'avenir des voyages et de la mobilité pour le groupe Lufthansa et l'industrie du voyage en identifiant les évolutions du marché et en les traduisant en nouvelles opportunités commerciales.

Leur terrain de jeu n'est pas nécessairement l'industrie aéronautique, et elles poursuivent des idées transformatrices et construisent des modèles commerciaux non adjacents. Néanmoins, leurs projets sont guidés par l'objectif général - partagé par l'ensemble du groupe Lufthansa - de rendre les voyages plus faciles, plus pratiques et plus agréables.

2. "Prouver la valeur" : Une demande raisonnable ?

La création d'une nouvelle entreprise prend du temps. Pourtant, tôt ou tard, vous arriverez à une phase où la société mère vous demandera des résultats tangibles. Rien n'est plus difficile : par nature, les nouvelles entreprises ne sont pas prévisibles et il peut être très difficile de prouver leur capacité à générer des revenus (futurs) pertinents. Cela est d'autant plus vrai dans les premiers temps, lorsque l'entreprise est encore en phase de développement, son offre et d'établir sa présence sur le marché. Bien entendu, ce déséquilibre entre les attentes des entreprises et la réalité des projets peut avoir un impact considérable sur l'alignement global.

S'il n'est pas toujours possible de prouver la valeur d'un projet d'entreprise dès les premières étapes, les conseils suivants peuvent vous aider à démontrer les progrès et la valeur potentielle du projet, ainsi qu'à obtenir le soutien des dirigeants au fil du temps :

- **Établir des paramètres clairs** : il est essentiel de montrer aux dirigeants que vous possédez des critères explicites pour évaluer chacune de leurs entreprises et sont prêts à mettre fin rapidement à celles qui ne réussissent pas. À ce titre, identifiez des indicateurs spécifiques qui peuvent être utilisés pour mesurer le succès de l'entreprise, par exemple : l'acquisition de clients, la croissance du chiffre d'affaires ou la part de marché. Une fois de plus, ces paramètres doivent être alignés sur les objectifs stratégiques globaux de la société mère.

"Beaucoup de gens pensent que si l'on persiste, on finira par trouver une réponse. Pourtant, cela ne tient pas compte du coût d'opportunité de la persévérance lorsque l'on est en train de perdre".

- **Présenter les premiers succès** : même si l'entreprise n'est pas encore rentable, il peut y avoir des premiers succès ou des étapes importantes que vous pouvez présenter pour démontrer les progrès et l'attrait de l'offre pour les consommateurs. En voici un exemple, partager si l'entreprise a déjà reçu des commentaires positifs de la part de clients ou si elle a lancé un programme pilote avec succès.
- **Démontrer le caractère unique** : mettez en évidence les aspects uniques du produit ou du service de l'entreprise qui le différencient de ses concurrents. Cela peut vous aider à démontrer sa valeur et son potentiel à perturber le marché.
- **Faire preuve de transparence** : enfin, il est toujours important de faire preuve de transparence quant aux progrès et aux défis de l'entreprise. Des mises à jour régulières à l'intention des dirigeants et des parties prenantes peuvent vous aider à instaurer la confiance et à démontrer un véritable engagement en faveur de la réussite à long terme.

3. Biens de l'entreprise : Que faut-il utiliser ? Et quand ?

Une étude récente menée par Kilian a permis d'identifier 17 actifs critiques, allant des données de marché aux canaux de vente et de distribution en passant par la reconnaissance de la marque. Cependant, il n'est pas judicieux de les utiliser tous en même temps. Chaque entreprise a son propre objectif, qui peut également varier en fonction de la phase de développement dans laquelle elle se trouve. Par conséquent, des entreprises différentes à des stades différents nécessitent des actifs différents.

L'étude indique qu'à mesure que les entreprises mûrissent, elles s'appuient davantage sur les entreprises jusqu'à ce qu'elles soient en mesure de développer leurs propres actifs. Kilian distingue quatre catégories d'actifs d'entreprise en fonction de leur importance tout au long du processus de création d'entreprise :

a. Une importance constante: Talent

L'importance du talent reste inébranlable à chaque étape de la vie d'une entreprise.

Et lorsqu'il s'agit de créer des entreprises, la composition de l'équipe d'innovation et le talent qu'elle possède sont de la plus haute importance. De nombreuses entreprises ne se rendent pas compte qu'elles disposent déjà, au sein de leur personnel, de talents capables de créer des entreprises et d'acquérir des compétences entrepreneuriales.

Les recherches de M. Kilian montrent qu'environ 2 à 3 % du personnel de l'entreprise sont intéressés ou qualifiés pour travailler dans le domaine de la création d'entreprises, "et dans une entreprise de 20 000 personnes, c'est un nombre important", dit-il.

Il est certainement important de combiner les experts externes de l'entreprise avec les talents internes pour réussir. "L'équipe technique est l'un des atouts les plus précieux d'Airbus, et sans elle, nous ne pourrions pas construire le matériel dont nous avons besoin. Mais la composition de l'équipe n'est pas figée. Elle peut varier avec le temps, en fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise. C'est pourquoi nous faisons toujours appel à des experts externes lorsque nous identifions un manque de compétences au sein de l'équipe.

Quelle que soit la composition de l'équipe, M. Fernn estime que la rapidité est un facteur essentiel. Les équipes doivent être en mesure d'agir rapidement et d'éviter de s'enliser dans la bureaucratie, la gouvernance et les processus décisionnels de l'entreprise. Pour éviter ces obstacles, SC Ventures a mis en place des équipes restreintes qui fonctionnent de manière indépendante, et même la fonction RH qui les sert est séparée du reste de l'organisation.

b. Une importance croissante: Réseau d'experts

L'accès à un réseau d'experts est crucial pour les entreprises, en particulier pendant les phases d'idéation et de validation. En effet, les experts apportent des connaissances et des compétences spécialisées que l'équipe du projet peut mettre à profit.

L'équipe interne peut ne pas posséder, notamment : des connaissances spécifiques à un domaine, une expertise technique, une connaissance du marché et une expérience avec des produits ou services

Kilian étudie les observations de Fernn : il existe une corrélation entre l'expérience et la diminution de la difficulté de la création d'entreprise. Il est donc essentiel de ne pas se décourager dès le premier échec. Au contraire, il faut analyser ce qui s'est passé.

L'exploitation de cette expertise peut aider l'équipe à développer des solutions mieux informées et plus efficaces. Les experts peuvent également fournir un retour d'information critique pendant les phases d'idéation et de validation et ils peuvent aider l'équipe à valider les hypothèses, à identifier les obstacles potentiels et à affiner le concept pour mieux répondre aux besoins du marché.

c. Une importance décroissante: Marque

Au fur et à mesure que l'entreprise avance dans le temps, les actifs tels que la marque, les canaux de vente, les machines, la stabilité financière et l'internationalisation semblent perdre de leur importance. Par exemple, l'importance des canaux de commercialisation et de vente diminue rapidement dès que l'entreprise établit ses propres canaux.

d. Importance d'une phase: RH et autres processus

Certains actifs, comme les ressources humaines et d'autres processus, ainsi que les relations avec les partenaires, semblent n'être significatifs que durant des phases spécifiques.

4. Tirez les leçons de (vos) erreurs

Construire et maintenir l'alignement entreprise-entreprise est un processus d'apprentissage continu, comme tout le reste dans le contexte de l'entreprise. Il n'existe pas d'approche unique, et il est important de garder à l'esprit que ce qui fonctionne pour une entreprise peut ne pas fonctionner pour une autre.

Les erreurs font inévitablement partie du processus de création d'entreprise, et l'essentiel est d'en tirer les leçons et de les appliquer à l'avenir. En réfléchissant aux expériences passées, les équipes d'innovation peuvent s'engager dans une démarche de développement durable, dans des discussions constructives sur ce qui n'a pas fonctionné et sur les raisons de cet échec, afin d'éclairer les décisions futures et de déterminer les opportunités les plus prometteuses à poursuivre.

"Il est impossible d'utiliser le même manuel de jeu dans deux organisations différentes.

Il s'agit de tirer les leçons des erreurs commises afin de s'améliorer à l'avenir. "Ce n'est pas parce que cela n'a pas fonctionné la première fois que cela ne fonctionnera pas à l'avenir", conclut Kilian.

Création d'entreprise réussie chez Siemens Digital Industries

Si la plupart des entreprises savent optimiser leur portefeuille de base, elles ont du mal à explorer les innovations et à réinventer leur activité.

L'exploration de nouveaux modèles d'entreprise nécessite de nouvelles stratégies et de nouveaux modes de pensée. Elle entre en concurrence avec les activités principales de l'entreprise, telles que l'expansion, pour l'obtention de ressources.

Dans une organisation, les explorateurs et les exploiters sont perçus différemment. Les exploiters sont considérés comme ceux qui gagnent l'argent, tandis que les explorateurs ont la mauvaise réputation de brûler de l'argent par l'expérimentation. Mais l'innovation et l'expérimentation vont de pair. Il faut faire preuve d'audace pour réussir l'exploration, tout en sachant que toutes les expériences ne donnent pas de résultats significatifs.

Jeff Bezos d'Amazon, par exemple, est connu pour encourager l'expérimentation afin d'augmenter la probabilité de percées innovantes. Cela dit, la grande majorité des entreprises ne disposent pas des mêmes ressources qu'Amazon pour s'engager dans l'expérimentation. Lorsque l'innovation se fait avec un budget limité, l'efficacité du capital devient nécessaire. L'un des moyens d'y parvenir est de comprendre les problèmes des clients avant d'investir dans le développement. Un autre moyen d'éviter de perdre de l'argent dans l'innovation est d'arrêter les activités qui ne sont pas couronnées de succès, comme Amazon l'a fait avec son Fire Phone qui n'a pas fonctionné.

Cadre d'innovation pour les industries numériques de Siemens

Siemens Digital Industries a mis au point une approche fondée sur des données probantes pour valider les idées de modèles d'entreprise de manière rapide, structurée et efficace. Ce cadre soutient trois objectifs stratégiques : passer de la poussée technologique à l'innovation axée sur le client et les opportunités, permettre aux équipes de se renseigner sur le client et le marché et de prendre leurs propres décisions quant à l'acceptation ou au rejet de leur idée, et engager les investisseurs dans un processus d'évaluation des modèles d'entreprise, en leur donnant les moyens d'agir :

- La transparence et les données pertinentes pour comprendre
- Le niveau de maturité de chaque projet d'innovation.

Dans ce cadre, la première étape est celle de la validation, qui se déroule en deux phases.

La première dure environ huit semaines et implique que les équipes apprennent à connaître le client grâce à des centaines d'entretiens et recueillent autant d'informations que possible sur le marché. Les équipes investissent leurs propres ressources pour recueillir des informations sur les clients et le marché.

Au bout de huit semaines, les équipes disposent de suffisamment d'informations pour décider de la viabilité du projet.

La décision est basée sur les résultats attendus, tels que le nombre d'entretiens avec les clients et le retour d'information. S'il n'y a pas de traction, le projet est arrêté. Si les équipes déclarent elles-mêmes que leurs projets sont viables ou non, les investisseurs ont également leur mot à dire. Ils peuvent examiner les produits livrés par les équipes et décider s'ils veulent ou non financer le projet. Les équipes ont également la possibilité de faire pivoter le projet et de recommencer la première phase.

Si le projet est accepté, les équipes entrent dans la deuxième phase, qui consiste à développer un produit minimum viable (MVP) pendant environ sept mois. Plutôt que de développer un produit et de le faire essayer gratuitement par les clients, ces derniers s'engagent dans des projets pilotes payants, qui couvrent essentiellement le coût de développement du MVP.

La période d'incubation du projet est d'environ 12 mois, au cours de laquelle l'équipe élabore également une stratégie de vente. Ils commencent à intégrer le projet d'innovation dans son "foyer" au sein de l'entreprise, puisqu'il quittera finalement l'incubateur.

Facteurs de réussite : L'équipe, Ambidextérité et données

De nombreux facteurs jouent un rôle dans la réussite de l'approche décrite.

Tout au long de leur parcours, ce sont trois facteurs de réussite qui se distinguent jusqu'à présent.

Composition de l'équipe et exigences

Les équipes impliquées dans le programme sont transversales, y compris des personnes issues des ventes, le personnel et les unités d'affaires principales. L'entreprise exige que les membres de l'équipe consacrent un temps important, au moins 50 à 80 %, au programme. Cela peut s'avérer difficile, en particulier pour les membres de l'activité principale. Il n'existe pas de système spécifique comme les 20 % de temps consacrés à l'exploration individuelle chez Google, mais des personnes sont affectées aux tâches de pré-développement et d'exploration. Si quelqu'un n'est pas en mesure d'allouer suffisamment de temps, il ne peut pas participer au programme.

Adopter une approche ambidextre

La direction de Siemens Digital Industries est très attachée à l'approche organisationnelle ambidextre. Elle assure l'éducation et la formation des équipes dirigeantes pour souligner l'importance des activités d'exploitation et d'exploration. L'entreprise étudie les incitations, en particulier pour les projets qui sont interrompus ou réorientés, car elle est convaincue que le succès de la gestion de l'innovation passe par la capacité à interrompre les projets le cas échéant.

Prise de décision fondée sur les données

Réinventer l'entreprise ou créer de nouvelles frontières est une entreprise risquée, mais qui promet un avantage concurrentiel considérable. Les données sont la clé qui permet de prendre les bonnes décisions et d'éviter les "zombies" qui consomment des ressources et du temps et n'apportent que peu ou pas de valeur.

La création d'entreprise dans une société : Un voyage inattendu

Wayra Builder a été lancé en 2020 et est l'un des véhicules d'investissement de Telefónica, qui couvre tout le spectre de l'écosystème entrepreneurial.

L'opérateur de télécommunications Telefónica n'a plus besoin d'être présenté. L'entreprise existe depuis près d'un siècle et dessert plus de 380 millions de clients dans 12 pays. Wayra Builder, la société de capital-risque de Telefónica, tire parti des atouts considérables de l'entreprise et de son écosystème entrepreneurial.

A propos de Wayra Builder

Telefónica a compris qu'il fallait trouver un moyen pour non seulement investir dans des startups mais aussi créer leurs propres entreprises indépendantes. Leur thèse d'investissement consiste à investir jusqu'à 350 000 euros dans des startups numériques sur les marchés où Telefónica opère. Ils prennent un maximum de 20 % de participation pour éviter de compromettre les investissements futurs.

Ils commencent par identifier et valider l'idée, obtenir l'approbation du comité d'investissement, constituer une équipe si nécessaire et rechercher des co-investisseurs. Si l'idée reçoit le feu vert, ils fondent la startup et apportent leur soutien au développement et au lancement du produit minimum viable (MVP) pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans ou jusqu'au prochain tour de table d'investissement.

Les enseignements tirés jusqu'à présent

Telefónica investit dans des entreprises depuis 2006 et a réalisé plus de 900 investissements. C'est pourquoi, lorsqu'elle a lancé leur créateur d'entreprise en 2020, ils s'attendaient à un parcours en dents de scie... et pourtant, le chemin a été semé d'embûches.

Ils ont appris l'importance d'une communication efficace, tant en interne qu'en externe, sur leur thèse d'investissement et sur la manière de les atteindre. Ils ont constaté que tous les secteurs de l'entreprise n'offraient pas de possibilités d'essaiage, et qu'il était donc nécessaire d'identifier les secteurs qui en offraient. Ils ont également réalisé que leurs employés qui

souhaitaient devenir intrapreneurs et créer des startups avaient besoin d'aide pour constituer leurs équipes.

La première startup de Telefónica automatise les processus d'acquisition de clients. Ils ont collaboré avec un autre venture builder pour co-créer l'entreprise et ont appris l'importance de l'innovation et de recruter d'abord le PDG et de lui permettre de constituer le reste de l'équipe de direction. Ils ont également compris qu'il fallait laisser à la startup la liberté de pivoter, même si cela signifiait s'écarter de la technologie initialement transférée. Ils ont finalement découvert que le fait d'avoir une participation majoritaire au capital de l'entreprise dans les premiers temps empêche d'attirer des investisseurs pour le prochain tour de table.

Leur deuxième startup est une société de cybersécurité qui protège les documents commerciaux avec un filigrane invisible pour la traçabilité. Ils ont créé cette startup eux-mêmes en utilisant la technologie de Telefónica et en tirant parti de l'expérience de leur écosystème entrepreneurial pour trouver des co-investisseurs et un PDG.

Ils ont appris que l'équipe a ainsi pu se rendre compte de la valeur des co-investisseurs dans le cadre du processus de validation des idées et de l'importance de former une équipe pluridisciplinaire aux profils diversifiés. Ils ont également collaboré avec un autre créateur d'entreprise afin d'explorer des idées de démarrage autour de points problématiques identifiés par leurs unités opérationnelles.

Plusieurs autres enseignements ont été tirés, dont certains les ont même amenés à repenser leur approche :

- Vérifier régulièrement avec le comité d'investissement ou les décideurs pour s'assurer de l'alignement avant de procéder à des investissements importants efforts dans une idée. Impliquer d'autres experts de l'entreprise, y compris les vendeurs, dès le début de la validation des idées, car ils peuvent devenir des sponsors et soutenir l'idée lors de la présentation au comité d'investissement.
- Si les points douloureux à court terme peuvent être prévalent au sein de l'organisation, lors de la création d'une startup, il est essentiel de se concentrer sur les opportunités à moyen et long terme qui nécessitent du temps pour établir une startup, construire un MVP et obtenir une traction.

- Soyez ouvert aux idées provenant de sources internes et externes, expérimentez avec différentes sources et soyez prêt à prendre des risques. Les autres créateurs d'entreprises et les universités sont d'excellentes sources externes d'idées et de talents entrepreneuriaux potentiels.

Garantir des politiques réalistes en matière de transfert de technologie, d'octroi de licences, de fonds propres et de position dans l'écosystème des start-ups.

Apporter un soutien aux fondateurs avant et après la création de la startup, offrant des conseils pour une période allant jusqu'à deux ans ou jusqu'au prochain cycle d'investissement. Ils proposent une équipe pluridisciplinaire qui fournit des conseils à 360°, des capacités de création d'entreprise, un accès à l'infrastructure et aux experts, ainsi qu'un soutien pour l'expansion.

4 ans et 1 pandémie Le voyage d'Amadeus dans le Corporate Venturing

La pandémie de COVID-19 a fait payer un lourd tribut à l'industrie du voyage.

Les affaires ont souffert, mais l'innovation au sein des organisations aussi, y compris chez Amadeus, une multinationale espagnole qui fournit des solutions logicielles à l'industrie mondiale du voyage et du tourisme.

Chez Amadeus, l'innovation et l'accélération des entreprises ont lieu dans son incubateur.

Nexwave. L'incubateur d'entreprises, mis en place deux ans avant la pandémie, a été contraint de pivoter pour répondre aux défis de la pandémie. Mais les équipes d'entrepreneurs ont réussi à transformer la crise en opportunités, en innovant en matière de services et de plateformes dans un monde post-COVID où le tourisme a rebondi avec de nouvelles attentes en matière de services.

Lorsque Mme Mesnage a repris l'équipe en 2017, elle a mené des discussions avec les parties prenantes pour comprendre leur perception du groupe d'innovation. Les parties prenantes ont estimé que bien que l'équipe travaille sur diverses initiatives telles que les startups, le sandboxing et les programmes d'innovation ces efforts n'ont pas eu d'impact significatif. C'est ainsi qu'a été créée une mission visant à renforcer l'impact de l'innovation au sein d'Amadeus.

Pour obtenir l'impact souhaité, ils ont collaboré avec le reste de l'entreprise pour définir une stratégie d'innovation. Cette stratégie visait à établir les fondements de l'innovation et à créer un alignement dans l'ensemble de l'organisation. La stratégie était basée sur trois piliers : pourquoi ils font les choses, ce qu'ils font ou où ils innovent, et comment ils le font. L'accent a été mis sur le fait d'être centré sur le voyageur, dans le but d'améliorer l'expérience de voyage de bout en bout. Ils ont adopté une approche de startup allégée, en lançant de multiples projets et en s'attendant à ce que certains échouent. Ils ont commencé à mettre en œuvre cette

stratégie en 2019 avec cinq projets, puis sont passés à dix au début de 2020. Cependant, l'industrie a été fortement touchée lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé et fermé le monde.

La pandémie a eu un impact significatif sur l'industrie du voyage, le nombre de passagers tombant à zéro. Amadeus et ses clients ont dû faire face à des défis économiques en raison de la baisse des voyages. En tant que groupe d'innovation, ils ont dû réévaluer leur objectif et identifier ce qui serait important dans un monde post-COVID. Ils ont réduit leur champ d'action à trois priorités : s'informer, en fournissant les informations nécessaires aux (voyageurs dans un monde pandémique ; se protéger, en garantissant des mesures de sécurité et des processus sans friction ; et se localiser, en facilitant les expériences de voyage au niveau local.)

Ils ont décidé de se concentrer sur trois projets de leur portefeuille en cours et ont adopté une approche plus proactive pour faire avancer les choses.

Projet 1 : Simplifier l'expérience de voyage de bout en bout

La première opportunité est une solution de service de bout en bout pour les clients B2B. Elle leur permet d'accompagner les voyageurs tout au long de leur parcours en leur offrant des services contextualisés. En fonction de l'endroit où se trouve le voyageur dans son parcours, il peut recevoir des propositions de transferts, d'accès aux salons, d'activités à destination ou des recommandations de restaurants. Cette solution brise les silos entre les différents acteurs du voyage et permet une expérience de voyage complète de bout en bout.

Projet 2 : Rationalisation de la vérification des passagers

La seconde opportunité est appelée traveler ID, une plateforme qui facilite la numérisation de la vérification de l'identité et des documents de voyage. Elle vise à simplifier le processus de présentation des documents d'identité, des visas et même des carnets de vaccination lors des voyages. En connectant les formulaires d'identité numérique aux différents points de contact du voyage, tels que l'embarquement, la dépose des bagages, l'enregistrement à l'hôtel et la location de voiture, Traveler ID rationalise le processus de vérification. La mise en œuvre des identités numériques est considérée comme cruciale pour la personnalisation et l'authentification dans les voyages et au-delà.

Projet 3 : Créer des expériences locales dans les destinations

Amadeus a développé une plateforme B2B d'expériences locales. Cette plateforme se concentre sur la création d'expériences locales dans les destinations, ce qui est important pour inspirer les voyages et créer des souvenirs. Elle permet également de fidéliser et d'engager les clients dans un secteur où la fréquence des voyages est faible.

La plateforme vise à combler le vide entre les voyages en proposant du contenu et en poursuivant la conversation avec les voyageurs.

Amadeus classe ses entreprises dans les catégories ABCD, l'incubation étant l'étape initiale de validation et d'élimination de l'information.

Cette étape consiste à valider les principes fondamentaux de l'entreprise, puis à valider la recette de mise à l'échelle et la trajectoire de croissance, afin d'être prêt à passer à l'étape de mise à l'échelle (groupe C). Les incertitudes (groupe D). Avec les trois entreprises mentionnées, Amadeus est actuellement en phase d'incubation, s'efforçant de combler les lacunes restantes et de valider les principes fondamentaux de l'entreprise. Elle pense pouvoir atteindre cette étape au cours de l'année, après avoir relevé les défis et opéré les changements nécessaires pendant la crise.

Trouver des opportunités dans les défis

Pour surmonter les difficultés rencontrées pendant la crise, Amadeus a dû prendre différents virages et adapter ses stratégies. Ces difficultés ont également constitué des opportunités pour leurs projets. Par exemple, le projet d'identification des voyageurs s'est d'abord concentré sur la vérification de l'identité mais a rencontré le succès lorsque les compagnies aériennes ont eu besoin de vérifier les documents COVID. Ils ont signé avec plus de 20 clients et, même si les exigences de COVID ont diminué, les clients continuent à faire confiance à l'équipe de COVID. Amadeus a donc décidé de reprendre la direction de l'entreprise.

De même, la plateforme d'expériences locales a trouvé une opportunité lorsque le gouvernement français a voulu relancer le tourisme après la crise. Amadeus s'est associé au gouvernement français pour mettre en place une plateforme appelée "En Autotour", qui a pris de l'ampleur et signé des contrats avec des hôtels. Cependant, la solution repose toujours sur l'intervention manuelle du personnel de l'hôtel ou des clients pour scanner la solution. L'entreprise a donc commencé à explorer des partenariats avec des influenceurs, ce qui s'est avéré fructueux.

Cette année, Amadeus a pour objectif d'automatiser le processus avec les hôtels, d'étendre ses collaborations avec les influenceurs et de connecter tous ses clients agents de voyage.

Facteurs de réussite

Ces initiatives ont été couronnées de succès pour plusieurs raisons. Les équipes ont travaillé avec un sens de l'urgence et de la collaboration qui est apparu naturellement pendant la crise. Une stratégie ciblée et la volonté de prendre des décisions difficiles, telles que l'adoption d'un plan d'action, ont contribué à la réussite de l'entreprise en arrêtant des projets et en apportant les changements nécessaires pour atteindre les objectifs.

La collaboration avec des partenaires internes et externes a également joué un rôle important dans leur succès, comme en témoignent leur collaboration avec les compagnies aériennes pour le projet "travel ID" et leur partenariat avec le gouvernement français.

En dépit de ces succès, ils doivent encore faire face à des difficultés, notamment en ce qui concerne les processus de la grande entreprise Amadeus auxquels les équipes de projet doivent se conformer avec. Paradoxalement, l'accès aux clients et à la technologie d'Amadeus est devenu plus difficile après le retour à la normale. L'entreprise met en œuvre des mesures telles que des incitations pour l'équipe de vente afin de faciliter l'accès.

Chaque projet est dirigé par un intrapreneur qui possède une expérience combinée du monde de l'entreprise et de l'entrepreneuriat. Lorsque la crise a frappé, ils avaient entre 50 et 15 projets et ont dû en sélectionner et en réduire le nombre. Les intrapreneurs qui se sont distingués sont ceux qui avaient une bonne compréhension des cultures d'entreprise et de l'entrepreneuriat, car ils étaient mieux armés pour relever les défis et saisir les opportunités qui se présentaient dans le cadre des projets.

Libérer le superpouvoir qui L'intrapreneuriat est-il

L'intrapreneuriat est un super pouvoir qui ne demande qu'à être libéré.

Alors qu'Ericsson existe depuis 147 ans et ne dispose pas d'un système d'innovation, l'entreprise est en train de se développer. Elle était confrontée à un problème d'intrapreneuriat : des personnes talentueuses quittaient l'entreprise pour créer leur propre entreprise à l'extérieur, ce qui entraînait une création de valeur nulle et la perte de personnes brillantes.

En réponse, elle a créé Ericsson ONE pour identifier les idées qui changent la donne et fournir le soutien, l'accompagnement et le financement nécessaires pour les transformer en entreprises de croissance de taille unicornique.

Une approche structurée à l'intrapreneuriat

L'équipe d'Ericsson ONE suit une approche structurée de l'intrapreneuriat en plusieurs étapes. La méthodologie "lean startup" constitue la base de cette approche. Les employés soumettent des idées par le biais de la plateforme d'idéation ouverte, Ideadrop, et ces idées sont évaluées en termes de désirabilité, de faisabilité, de viabilité et d'alignement avec la stratégie de croissance d'Ericsson. Les idées prometteuses sont soumises à un processus d'incubation rigoureux au cours duquel les intrapreneurs bénéficient d'un financement, d'un accompagnement et d'une formation en ligne et l'accès à des ressources telles que les plates-formes technologiques d'Ericsson, les brevets et un réseau mondial de clients et de talents.

Le processus de sélection est très compétitif et moins de 1 % d'entre eux se retrouvent dans le système d'allumage.

À ce moment-là, elles passent d'Ericsson ONE à une unité d'accélération au sein du secteur d'activité. Elles reçoivent des investissements plus importants pour passer à l'échelle supérieure et lancer des offres commerciales qui répondent aux besoins du marché et des clients. Tout au long de ce parcours, une culture de l'expérimentation, de la prise de risque, de l'itération rapide et de l'obsession de la création de valeur et de la valeur client est encouragée.

Pour évaluer les idées et les projets, ils prennent en compte quatre critères principaux : la désirabilité, la faisabilité, la viabilité et l'impact. La désirabilité consiste à déterminer si l'idée répond à un problème réel et si les gens sont prêts à payer pour l'obtenir. La faisabilité se concentre sur la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre l'idée, notamment en ce qui concerne la technologie, la mise sur le marché, le développement, la commercialisation, les stratégies, les canaux de distribution et l'accès aux talents.

La viabilité évalue l'existence d'un modèle d'entreprise solide, capable de s'adapter et de se défendre dans le temps. L'impact met l'accent sur la contribution à la vision d'Ericsson, qui est d'améliorer la vie des gens et la qualité de vie sur la planète.

Dans la phase de l'idée, la désirabilité est la plus importante, la faisabilité et la viabilité devenant plus importantes dans les phases ultérieures de prototypage et de production. L'impact a le même poids tout au long du processus.

Exemples d'entreprises à risque

Ericsson ONE

L'accélérateur dispose en permanence d'un portefeuille de 20 à 30 projets, dont 25 sont en cours. L'un d'entre eux :

Le projet Ericsson Connected Recycling est la solution Ericsson Connected Recycling, qui vise à transformer les déchets en argent grâce à l'IdO et à l'IA, révolutionnant ainsi l'industrie des déchets.

Ericsson Connected Machine Vision accélère l'adoption de la vision industrielle dans la fabrication intelligente, augmentant la précision de la production de 95 % à 99 %.

Une autre entreprise appelée Safe Work modernise et automatise la sécurité des travailleurs sur le terrain, en utilisant l'IoT et l'IA pour sauver des vies et réduire les blessures et les coûts sur le lieu de travail. La mobilité externe se concentre sur l'utilisation des capacités du réseau pour améliorer l'efficacité et les mesures de sécurité des drones, permettant des solutions telles que l'inspection à distance et la livraison par hotspot.

Ericsson ONE a obtenu son premier diplôme en décembre de l'année dernière avec Ericsson Digital Human, un projet passionné mené par l'intrapreneur Parth Radia. Au départ, il s'agissait d'un moyen de communiquer de manière plus significative avec sa grand-mère, qui vivait à 8 000 kilomètres de chez lui. Parth a imaginé une solution rentable et cette solution évolutive utilise des smartphones et des casques XR pour créer des hologrammes photoréalistes et permettre des appels en 3D. L'investissement en 2020 a connu une croissance exponentielle pendant la pandémie, et l'équipe a mis au point un appareil de balayage humain à Los Angeles pour constituer une base de données sur l'humanité, qui pourrait permettre la création de nouveaux services pour un marché d'une valeur de 1,5 milliard d'euros.

Ils prévoient également de déployer leur première API vidéo améliorée par l'IA, qui permettra de réaliser des vidéos en temps réel, de traduction lors d'un appel vidéo, ce qui permet d'améliorer la qualité de la langue presque universelle. La technologie permettrait une traduction dynamique de la langue tout en capturant les expressions faciales.

Ces entreprises sont de véritables exemples du pouvoir de l'intrapreneuriat, avec le potentiel d'avoir un impact significatif sur les industries et les communautés dans le monde entier. Si nous

regardons en arrière, comment le succès est-il mesuré et quels sont les résultats obtenus jusqu'à présent ?

Résultats obtenus jusqu'à présent

Depuis sa création, Ericsson ONE a impliqué plus de 11 000 employés, recueilli plus de 3 000 idées et réalisé plus de 250 investissements. Ils ont facilité

Les équipes de Stockholm, de la Silicon Valley et de Pékin soutiennent les employés du monde entier et s'engagent auprès d'eux.

En plus de l'équipe et des intrapreneurs, les succès d'Ericsson ONE est également attribué à la communauté des 750 ambassadeurs, issus de tous les services d'Ericsson, qui soutiennent activement et étendent la portée d'Ericsson ONE. Ces champions de l'innovation indépendants contribuent à la recherche et à l'examen des idées, ainsi qu'à la mise en œuvre de l'initiative Ericsson ONE.

La diversité des origines et des disciplines des ambassadeurs apporte des perspectives et des forces différentes.

La création de valeur est mesurée tout d'abord par la valeur des nouvelles activités, y compris le développement du pipeline et les rendements estimés, avec des évaluations prévisionnelles des projets allant de 400 millions de dollars à 2 milliards de dollars d'ici 2025.

Deuxièmement, l'intimité avec les clients est mesurée par le leadership éclairé, la rapidité de l'apprentissage et l'engagement des clients, avec 35 clients inscrits sur la liste des utilisateurs précoces.

Enfin, la valeur de la marque est mesurée par le Net Promoter Score, avec un score récent de 39 indiquant un fort soutien et une grande satisfaction de la part des intrapreneurs.

L'accompagnement, le mentorat et la formation fournis par les ambassadeurs, les accompagnateurs et l'équipe d'habilitation contribuent à ce soutien, et les intrapreneurs se sentent confiants dans leur capacité à reprendre leurs fonctions antérieures avec de nouvelles compétences et de nouveaux contacts.

Enfin : Accepter l'échec comme une expérience d'apprentissage

Considérer l'échec comme une expérience d'apprentissage précieuse est un principe fondamental d'Ericsson ONE. Il encourage les intrapreneurs à essayer et à échouer plutôt qu'à ne pas essayer du tout, ce qui favorise la résilience et la persévérance au sein des équipes. L'échec a conduit à plus d'innovation et d'idées créatives, façonnant les décisions et les actions futures.

Un exemple de projet raté est celui d'un dispositif qui visait à unifier tous les appareils intelligents dans les foyers, en combinant la connectivité, divertissement, les jeux sur PC et le pouvoir des 5G sur une seule plateforme. Malgré d'importants investissements pendant deux ans, le projet a finalement été abandonné en 2021.

Trois leçons essentielles ont été tirées de cette expérience :

1. Privilégier l'écoute des utilisateurs finaux par rapport aux canaux de distribution
2. Comprendre si le marché et les parties prenantes sont prêts à prendre des mesures audacieuses
3. Reconnaître les coûts élevés associés à la création d'une catégorie de créateurs de plates-formes matérielles et logicielles.

Ces observations ont mis en évidence l'importance de prendre des décisions en connaissance de cause et de comprendre l'ampleur des ambitions avant de se lancer dans de telles entreprises.

Innovation ouverte

Comment réussir sa création d'entreprise

Programme d'engagement

Lorsque vous mettez en place un accélérateur, un incubateur, une série de hackathons ou tout autre type de programme de démarrage, le copier-coller ne fonctionne pas.

Vous devez créer un programme qui corresponde à vos objectifs et à vos besoins spécifiques. Voici comment mettre en place un programme d'engagement des startups convaincant et efficace et attirer les bonnes startups pour atteindre vos objectifs en matière d'innovation.

Qu'est-ce qu'un programme de démarrage ?

Pour stimuler l'innovation, les entreprises disposent de trois grandes options : construire, acheter ou s'associer. Ces solutions ne s'excluent pas mutuellement et peuvent coexister dans la plupart des cas. Cela dit, il est essentiel de choisir la solution la plus appropriée qui s'aligne sur la stratégie et les objectifs globaux de votre organisation. Ainsi, avant de vous engager, évaluez soigneusement les avantages et les inconvénients de chaque option pour s'assurer qu'elle est la mieux adaptée :

- **Construire** : dans ce cas, l'innovation se produit principalement au sein des départements de recherche et développement. Bien que les dirigeants et les innovateurs de l'entreprise aient ainsi un contrôle total, les efforts d'innovation internes peuvent échouer s'ils sont trop éloignés de l'activité principale de l'entreprise.
- **Acheter** : ici, l'innovation passe par l'acquisition. Cependant, l'intégration de talents, de compétences, de cultures, de processus et de technologies différents peut s'avérer complexe et difficile. se traduit par des conglomerats bizarres dépourvus de stratégie cohérente.
- **Partenaire** : cette approche offre un niveau de personnalisation similaire à celui de l'option "construire", mais sans absorber complètement le partenaire externe comme

dans l'option "acheter". Elle offre un moyen unique d'exploiter des idées et des solutions que vous n'auriez peut-être pas envisagées auparavant. Les partenaires peuvent être de différentes natures, notamment des fournisseurs, des clients, des distributeurs, des acteurs d'autres secteurs, des universités ou des start-ups. Encore une fois, avant de conclure un partenariat, vous devez évaluer soigneusement la manière dont les partenaires potentiels s'alignent sur les objectifs de votre organisation.

S'associer efficacement avec des startups est une stratégie clé qui peut faire une réelle différence pour votre entreprise. Ce n'est pas la seule voie à l'innovation, bien sûr - vous devez toujours tirer parti de votre R&D interne et envisager des fusions-acquisitions lorsque vous collaborez avec des startups.

Pour réussir, les partenariats doivent être bien conçus et exécutés sur la base d'objectifs et de ressources clairs. Les incubateurs, les accélérateurs, les fonds de capital-risque des entreprises et les hackathons sont des exemples de programmes de démarrage. Bien que chaque programme soit unique, ils partagent des caractéristiques communes qui facilitent une gestion efficace, la répétition et l'amélioration au fil du temps.

Ces caractéristiques sont les suivantes :

- **Durée** : les programmes de démarrage ont une durée définie qui varie de quelques semaines à plusieurs années, en fonction des objectifs et des besoins de toutes les parties concernées. Les hackathons durent généralement quelques heures, les accélérateurs quelques semaines et les incubateurs plusieurs années. Les programmes plus courts sont intéressants pour les entrepreneurs qui recherchent une injection rapide de ressources. En revanche, les programmes plus longs leur donnent plus de temps pour développer leur entreprise.
- **Emplacement** : l'emplacement d'un programme de démarrage peut avoir un impact significatif sur son succès et dépend des ressources et de l'infrastructure de l'entreprise. Il peut être situé au siège de l'entreprise, dans un incubateur ou un accélérateur séparé, dans un espace de coworking ou même dans un lieu virtuel.
- **Financement** : le financement est une caractéristique essentielle et peut être offert au début du programme (comme dans les accélérateurs), à la fin du programme sous forme de prix (comme dans les hackathons ou les concours), ou répartis tout au long de la phase d'activation (comme dans les incubateurs).
- **Formation et mentorat** : la formation et le mentorat sont des éléments essentiels des programmes de démarrage et sont généralement fournis lors de l'activation.

Pourquoi des programmes de démarrage ?

Pour s'engager efficacement avec des startups externes, il est préférable d'utiliser un programme structuré plutôt que des partenariats ad hoc et ponctuels. -

Les engagements au cas par cas manquent de structure et peuvent conduire à des efforts non coordonnés entre les unités organisationnelles, ce qui entraîne le chaos et l'imprévisibilité. À l'inverse, les startups offrent une approche organisée de l'engagement, facilitant ainsi le contrôle des risques et l'obtention de résultats valables.

"Il n'y a pas de Saint Graal dans les programmes de création d'entreprise".

Il n'existe pas de solution unique en matière de programmes de démarrage : le meilleur programme dépend des objectifs de votre entreprise. Par conséquent, pour maximiser l'impact de votre collaboration et attirer les bonnes startups, il est essentiel de concevoir un programme personnalisé. Que l'objectif soit de lancer de nouveaux produits, d'accroître la notoriété d'une marque ou de se développer sur de nouveaux marchés, vous pouvez créer un programme sur mesure en ajustant les caractéristiques mentionnées ci-dessus pour en faire une combinaison unique.

Le canevas de la stratégie du programme de démarrage

Après avoir analysé en profondeur de nombreux programmes de démarrage réussis, Paolo et Adam ont créé l'outil "Startup Program Strategy Canvas" pour vous aider à clarifier vos objectifs et à identifier les caractéristiques qui les soutiendront le mieux. Leurs recherches indiquent que vous devez tenir compte de trois éléments contextuels pour déterminer le contexte de votre programme de démarrage :

- **L'entreprise (sponsor)** : il est essentiel d'examiner attentivement ce que votre organisation peut apporter à la table. Il convient donc d'analyser ses atouts, ses réseaux, ses ressources et ses connaissances uniques, mais aussi d'identifier les goulets d'étranglement potentiels ou des limitations.
- **Objectifs de l'innovation** : définissez clairement les objectifs de votre programme, qu'il s'agisse d'intégrer une innovation externe, de trouver des possibilités de diversification ou d'entrer sur les différents marchés. Veillez à ce que ces objectifs soient spécifiques, cohérents et mesurables afin d'éviter les politiques internes et les oppositions.
- **L'écosystème des startups** : comprendre le niveau de maturité de l'écosystème des startups, la technologie disponible et l'expertise, et tenir compte des souhaits des startups en créant une offre qui réponde également à leurs besoins.

"Un programme pour les startups se situe à l'intersection des éléments de l'entreprise, des objectifs d'innovation et des caractéristiques de l'écosystème des startups.

L'équilibre entre ces trois éléments contextuels est essentiel pour identifier les caractéristiques nécessaires que votre programme pour les start-ups doit avoir pour s'aligner sur votre stratégie de développement durable.

La stratégie, les objectifs et les ressources de l'organisation sont uniques. Cela explique pourquoi il n'est pas recommandé de copier les programmes d'autres entités : chaque contexte est unique. Pour réussir, il est indispensable de se donner la peine de concevoir son propre programme de démarrage.

S'engager stratégiquement dans les écosystèmes d'innovation

Sponsoriser un hackathon ou avoir des interactions sporadiques avec des partenaires externes n'améliorera pas de manière significative votre capacité d'innovation.

Pour atteindre leurs objectifs en matière d'innovation et s'assurer un avantage concurrentiel, les entreprises doivent apprendre à travailler avec les écosystèmes d'innovation de manière stratégique et systématique. La plupart échouent de tirer parti de ces écosystèmes de manière efficace, malgré les avantages potentiels.

Comment identifier ce que vous attendez des écosystèmes d'innovation ? Qui sont les acteurs clés de l'écosystème ? Comment s'engager avec eux ?

S'engager stratégiquement dans les écosystèmes d'innovation : Voici comment

L'innovation ne peut se faire en vase clos. Même les organisations les plus innovantes ont besoin de ressources, d'expertise et de perspectives externes pour stimuler l'innovation. En effet, l'innovation implique souvent de nouvelles idées, technologies et approches qui peuvent ne pas être présentes dans les ressources et l'expertise existantes. La participation à des écosystèmes d'innovation offre une solution à ce problème.

Un écosystème d'innovation est un réseau d'acteurs divers - y compris des startups, des investisseurs et des universités - qui travaillent ensemble pour stimuler l'innovation et la croissance économique. Ces environnements collaboratifs peuvent exister dans divers secteurs, régions et pays et prendre différentes formes en fonction du contexte local et des ressources disponibles.

"Lorsque les startups, les chercheurs et les investisseurs se regroupent, les possibilités d'accélérer l'innovation des entreprises abondent".

S'engager dans des écosystèmes d'innovation signifie accéder à une richesse de connaissances et d'actifs collectifs. Cependant, de nombreuses entreprises ne profitent pas pleinement de ces avantages parce que leurs dirigeants ne parviennent pas à définir des objectifs clairs en matière d'interaction. Souvent, les dirigeants dispersent leurs efforts

Les entreprises ont tendance à se disperser dans des activités superficielles qui n'apportent que peu de valeur ajoutée aux startups et aux investisseurs. En outre, la coordination des efforts d'innovation entre les différents services peut s'avérer difficile pour les dirigeants. Ce manque de coordination entraîne un bruit inutile et une certaine confusion quant aux personnes à impliquer et aux objectifs à atteindre.

Fixer des objectifs clairs pour vos interactions avec les écosystèmes d'innovation et développer des stratégies d'innovation et une approche ciblée qui s'aligne sur les besoins et les préférences des parties prenantes, répondez aux trois questions suivantes :

1. QU'est-ce que vous voulez acquérir de l'écosystème de l'innovation (et offrir par son intermédiaire) ?
2. AVEC QUI souhaitez-vous vous engager, et qui s'engagera à vos côtés ?
3. COMMENT allez-vous vous engager, et l'approche adoptée garantira-t-elle des interactions efficaces ?

1. QU'est-ce que vous voulez acquérir de l'écosystème de l'innovation (et offrir par son intermédiaire) ?

Avant tout, les dirigeants doivent identifier les ressources dont ils ont besoin pour stimuler l'innovation et ce qu'ils peuvent offrir à l'écosystème.

"Lorsque les entreprises ne parviennent pas à comprendre les besoins des autres - qu'il s'agisse d'entrepreneurs, de fournisseurs de capital-risque ou d'universités - elles peuvent échouer dans leur engagement et ne pas répondre aux attentes, bien qu'elles soient précieuses et complémentaires. Une réputation négative peut être difficile à surmonter".

Par exemple, une startup peut avoir besoin de financement et de mentorat pour développer son produit, de conseils pour naviguer dans les voies complexes de la réglementation et de la chaîne d'approvisionnement, ou d'un accès à l'infrastructure pour soutenir les essais et la mise à l'échelle. De son côté, une entreprise peut vouloir accéder à des ressources telles que des informations sur le marché et de nouveaux canaux de distribution. En général, les dirigeants peuvent établir des partenariats mutuellement bénéfiques au sein de l'écosystème en identifiant tous ces besoins à l'avance.

Cela dit, il est important de noter que chaque écosystème a des exigences et des caractéristiques qui lui sont propres. Pour interagir efficacement avec lui, il est essentiel de bien comprendre ses caractéristiques.

Ainsi, pour déterminer votre "QUOI", vous devez.. :

- Identifier les ressources dont vous avez besoin : identifiez les lacunes dans les capacités de votre organisation qui doivent être comblées. Soyez précis sur les ressources dont vous avez besoin afin de pouvoir les communiquer clairement aux partenaires potentiels qui peuvent vous aider à combler ces lacunes.
 - Déterminez ce que vous pouvez offrir à l'écosystème : comprenez la proposition de valeur et l'expertise uniques de votre organisation et identifiez la manière dont elles peuvent contribuer à l'ensemble de l'écosystème. Soyez prêt à formuler clairement ce que vous pouvez offrir et comment cela correspond aux besoins de l'écosystème.
- ## 2. AVEC QUI souhaitez-vous vous engager, et qui s'engagera à vos côtés ?

Deuxièmement, les dirigeants doivent identifier les bons partenaires parmi les divers groupes de parties prenantes de l'écosystème. Ils doivent donc décider qui, au sein de leur organisation, s'engagera auprès de ces partenaires.

Un écosystème d'innovation sain tire sa valeur de cinq types de parties prenantes différentes : les universités, les gouvernements, les entreprises, les entrepreneurs et les fournisseurs de capital-risque. Vous devez choisir un partenaire en fonction des objectifs et des besoins stratégiques globaux de votre entreprise. Par exemple, s'il manque d'informations sur les innovations futures, il convient de rechercher des liens avec des entreprises en phase de démarrage ; à l'inverse, si son portefeuille à court terme présente des lacunes, il convient de s'engager avec des entreprises en phase de démarrage.

"L'établissement de bonnes relations au sein de l'écosystème de l'innovation a son revers : qui, au sein de l'entreprise, doit s'engager auprès d'eux ? N'envoyez jamais une équipe de juristes parler à un créateur de startup, car cela créerait des problèmes et conduirait à l'échec".

Pour répondre à la question "QUI", les dirigeants doivent choisir un membre de leur personnel possédant les connaissances et l'expérience nécessaires pour mener à bien l'engagement. Ainsi, pour identifier votre "QUI", vous devez.. :

- Identifier les principaux acteurs de l'écosystème de l'innovation : rechercher et analyser l'écosystème pour identifier les principaux acteurs et leurs rôles - ils doivent être aussi pertinents que possible par rapport aux objectifs et aux besoins de votre organisation. Classez les parties prenantes par ordre de priorité en fonction de leur impact potentiel sur vos efforts d'innovation et sur vos objectifs.
Être ouvert à l'exploration de collaborations avec des partenaires qui peuvent avoir des perspectives ou des approches différentes.
- Déterminez qui, au sein de votre organisation, s'engagera auprès d'eux : déterminez qui possède l'expertise et les connaissances nécessaires pour engager efficacement les parties prenantes. Assurez-vous qu'ils disposent des ressources et du soutien nécessaires pour réussir.

3. COMMENT allez-vous vous engager, et l'approche adoptée garantira-t-elle des interactions efficaces ?

Enfin, les dirigeants doivent identifier les moyens de s'engager et d'interagir avec les écosystèmes et veiller à ce que ces interactions soient efficaces. Par exemple, une entreprise peut organiser des défis d'innovation pour s'engager avec des startups et identifier des partenariats potentiels.

"Trop souvent, les dirigeants mettent la charrue avant les bœufs, par exemple en lançant leur organisation dans l'écosystème avec un nouvel espace flambant neuf ou un événement unique et massif, sans tirer grand-chose de ces efforts, si ce n'est de la publicité".

Cependant, vous ne devez planifier la manière de vous engager dans les écosystèmes d'innovation qu'après avoir étudié les besoins de votre organisation et les bons partenaires avec lesquels travailler, c'est-à-dire le "quoi" le "qui" et le "comment".

Une erreur fréquente des dirigeants est d'investir dans de nombreux hackathons, accélérateurs,

concours et autres défis sans disposer d'un plan d'interaction stratégique clair. Cette approche non ciblée peut même créer une certaine confusion parmi les parties prenantes.

Cependant, déterminer quel mode d'engagement correspond au "quoi" et au "qui" peut s'avérer très difficile. L'utilisation des communautés existantes où les entrepreneurs se rassemblent déjà est un bon point de départ. Cela vous aidera à développer rapidement un large éventail de relations, ce que vous ne pourriez pas faire en ciblant les startups individuellement.

Ainsi, pour établir votre "COMMENT", vous devez :

- Identifier la meilleure approche pour dialoguer avec les parties prenantes : créer une approche ciblée pour dialoguer avec les parties prenantes en utilisant les informations que vous avez précédemment recueillies à leur sujet, telles que leurs besoins et les canaux de communication qu'elles préfèrent.
- Veillez à ce que vos interactions soient efficaces : soyez clair sur vos objectifs et sur la valeur que vous pouvez offrir à l'écosystème. Écoutez activement les parties prenantes afin de comprendre leurs besoins et leurs points de vue, assurez un suivi rapide et respectez les engagements pris afin d'instaurer un climat de confiance et de favoriser les relations à long terme.

Extension de l'innovation ouverte - Comment faire Orchestrez vos flux de connaissances

L'innovation ouverte consiste à tirer parti de l'intelligence collective de nombreuses personnes et organisations pour résoudre des problèmes.

Elle comprend plusieurs approches distinctes, notamment l'open source, le crowdsourcing, les licences de propriété intellectuelle, les collaborations universitaires, les engagements de start-ups, le capital-risque d'entreprise, l'innovation axée sur les fournisseurs et l'innovation des utilisateurs - pour n'en citer que quelques-unes. Tous ces processus impliquent la circulation des connaissances au-delà des frontières de l'organisation.

Les principaux obstacles à l'innovation ouverte sont les changements internes, la gestion des résistances et des complexités internes, et la gestion des relations extérieures. Pour une gestion efficace de l'innovation ouverte, il est essentiel de surmonter ces difficultés.

Reprenons l'entonnoir typique de l'innovation ouverte - de l'idéation à la mise à l'échelle avec une base de connaissances interne et une base de connaissances externe. Cela prépare le terrain pour les approches traditionnelles de l'innovation ouverte à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, comme l'introduction de technologies de startups dans l'entreprise ou l'essai d'entreprises. Mais bien sûr, la réalité au sein d'une entreprise ne reflète pas un entonnoir simple. Les barrières internes en matière de connaissances créent des silos, ce qui rend plus difficile l'accès à l'information.

Ces défis ne s'inscrivent pas parfaitement dans le cadre traditionnel de l'innovation ouverte, qui se concentre sur les flux de connaissances entrants et sortants.

Pour mieux comprendre l'innovation ouverte (y compris la CVC) et sa mise en œuvre réussie, il faut comprendre son rôle dans l'amélioration de la perméabilité des frontières internes de la connaissance, ce qui permet des flux de connaissances internes d'une unité d'innovation

ouverte/de CVC vers une autre unité de l'entreprise ou de l'activité.

En outre, certains des concepts actuels les plus importants de la gestion de l'innovation, tels que les écosystèmes, sont alimentés par des flux de connaissances qui ne s'intègrent pas non plus dans le modèle traditionnel de l'innovation ouverte. Il s'agit notamment de Outside-Out

Les flux de connaissances, qui relient les startups entre elles et avec des clients importants ou des partenaires complémentaires en dehors des frontières internes de l'entreprise.

Orchestrer quatre Flux de connaissances

Illustrons cela à l'aide d'une simple matrice deux par deux. Du côté de l'offre, nous examinons l'origine des connaissances et faisons la distinction entre les connaissances qui proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur des frontières de l'entreprise. Du côté de la demande, nous examinons où les connaissances sont appliquées, à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières de l'entreprise. Nous aurons quatre blocs représentant quatre flux de connaissances distincts.

- **Inside-Out** : l'accent est mis sur l'externalisation des connaissances internes dans la base de connaissances externe.
- **Outside-Out** : se concentrer sur l'orchestration de la connaissance externe à travers les frontières de la connaissance externe
- **Outside-In** : l'accent est mis sur l'intégration des connaissances externes dans la base de connaissances interne.
- **Inside-In** : se concentrer sur la connexion des connaissances internes au-delà des frontières de la connaissance interne

Le flux de connaissances traditionnel sur lequel CVC se concentre est connu sous le nom de "Outside-In". Ce flux est déjà bien connu et consiste, par exemple, à accélérer le marché en investissant dans des entreprises, des projets et des écosystèmes. CVC s'efforce également d'établir des collaborations entre les entreprises et contribue ainsi à combler le fossé de l'innovation. En outre, le CVC favorise et remplace les fusions-acquisitions, en incorporant des connaissances externes pour soutenir ces transactions.

Le rôle de CVC passe alors à l'intérieur vers l'extérieur, où l'accent est mis sur la création d'actifs investissables en validant s'il est judicieux de procéder à un essaimage.

Un projet d'entreprise. CVC évalue également les connaissances internes et investit dans les entreprises dérivées. Enfin, la CVC sert de mentor aux entreprises, en leur donnant accès à des investisseurs et à des clients, et en partageant son expertise sectorielle pour soutenir les intrapreneurs.

D'une manière générale, le mandat de CVC est de soutenir et d'accélérer l'innovation en comblant le fossé entre les connaissances internes et externes. En investissant dans des entreprises et en leur apportant mentorat et expertise, CVC contribue à créer un marché florissant pour les idées novatrices.

Flux de connaissances de l'extérieur vers l'extérieur

Dans le modèle extérieur-extérieur, le CVC joue le rôle d'enrichisseur et de façonneur de l'écosystème, en se concentrant sur l'orchestration des connaissances externes au-delà des frontières.

Des entreprises curatrices - Par exemple, SAP.io, BASF Venture Capital et Hitachi Ventures créent des ateliers, des événements ou des plates-formes exclusifs pour faire correspondre des partenaires externes afin d'améliorer à la fois le service à la clientèle et l'aide aux start-ups.

Une autre pratique consiste à **promouvoir les écosystèmes**, comme nous l'avons vu à Hyundai Cradle leur participation à H2 Mobility. Dans ce cadre, le CVC promeut des groupes de travail ou des écosystèmes afin d'accélérer la mise en place d'une infrastructure du marché.

Par exemple, dans le cas d'une CVC anonymisée que nous examinons dans le document, un client de la société mère prévoyait de réaliser une validation de principe avec une startup dans laquelle la CVC souhaitait investir. Pour ce faire, le CVC s'est appuyé sur la relation de la société mère avec le client, afin d'intégrer les résultats de ce PoC avant de procéder à une véritable due diligence. Cela a permis de gagner du temps et de l'argent.

Partage du flux d'affaires - Intel Capital a souligné l'importance de partager les projets intéressants avec d'autres unités de (C)VC. Cela fait partie du jeu du capital-risque et suit en quelque sorte le principe du "pay-it-forward".

Flux de connaissances internes

Au niveau du flux de connaissances "Inside-In", la CVC peut être considérée comme une connaissance "Cross-Silo".

Les courtiers. Dans ce cas, l'accent est mis sur la connexion des connaissances internes au-delà des frontières internes.

Par exemple, l'une de ces pratiques est ce que nous appelons la **prise de décision éclairée par l'entreprise**. Bon nombre des CVC que nous avons étudiés rassemblaient et partageaient leurs connaissances externes en matière de capital-risque afin d'orienter les décisions stratégiques des dirigeants d'entreprise. BASF Venture Capital, par exemple, est régulièrement invitée à des réunions stratégiques pour partager ses idées en matière d'entreprise, qui informent en fin de compte la stratégie de l'entreprise (et des unités commerciales) de BASF.

Une autre pratique de BASF Venture Capital est l'**échange réciproque**, dans le cadre duquel les gestionnaires de CVC s'entretiennent avec des experts de l'entreprise.

Ils ont finalement investi dans une entreprise qu'un collègue de la société mère leur avait recommandée. Ils ont finalement investi dans une entreprise qu'un collègue de la société mère leur avait recommandée et qu'ils n'auraient pas remarquée autrement.

Enfin, les CVC peuvent inspirer les intrapreneurs ; par exemple, Hitachi Ventures a mis en place un programme de résidence dans le cadre duquel des employés de l'entreprise ont la possibilité d'être encadrés par des employés du CVC et de travailler sur des projets de développement de l'entreprise, des évaluations du monde réel et leur application dans le monde de l'entreprise, afin d'encourager l'esprit d'entreprise du vaisseau-mère.

Le modèle Venture Client : Un véhicule révolutionnaire pour Les entreprises bénéficieront d'avantages stratégiques Des startups de premier plan

Pour résoudre certains de leurs problèmes critiques, les entreprises travaillent de plus en plus avec des startups qui fournissent des solutions à ces problèmes.

En se remémorant son mandat chez BMW, où il a été le premier à adopter l'approche du "venture clienting", il a constaté que la collaboration avec les jeunes pousses leur avait été bénéfique dans différents départements. Il y avait des problèmes dans toute la chaîne de valeur, tels que le département informatique, la logistique, les services financiers et le département des ressources humaines, que les startups externes pouvaient résoudre, mieux que les technologies existantes.

Au-delà de l'impact immédiat, les startups agissent également comme des catalyseurs de changement au sein des grandes entreprises, en encourageant une culture de l'innovation et de l'adaptabilité qui peut avoir un impact positif sur la santé et la sécurité des travailleurs.

L'impact transformateur sur les différentes facettes de l'entreprise.

Comment cela fonctionne-t-il en pratique ?

Trois façons de s'établir Partenariats avec des entreprises en phase de démarrage

Tout d'abord, faisons un zoom arrière et examinons de manière simplifiée l'écosystème des startups au sens large. Un acteur clé de l'écosystème est une startup qui crée une solution à un problème non résolu. Les investisseurs en capital-risque jouent un rôle dans le financement de ces startups et, parce qu'ils effectuent des recherches approfondies pour s'assurer du caractère unique de la solution, la solution de la startup est souvent difficile à imiter par les acteurs existants.

Les clients ont un besoin que la solution de la startup vise à résoudre. Il y a donc essentiellement trois acteurs principaux dans ce système : la startup, l'investisseur en capital-risque et le client.

En tant que client, vous vous engagez dans l'écosystème afin d'identifier les bonnes startups pour les problèmes que vous rencontrez. Une fois que vous avez identifié une startup, comment intégrez-vous la technologie de la startup dans l'organisation ?

Pour intégrer la technologie d'une startup dans le cadre d'une entreprise, il existe deux options principales : établir un partenariat ou acquérir la startup. L'objectif est de devenir un utilisateur de la technologie, soit en exclusivité, soit à titre partagé par le biais d'une licence. Il existe trois manières distinctes d'établir un partenariat avec une startup, mais deux d'entre elles ne sont pas viables dans la plupart des cas.

1. Par le biais du Corporate Venture Capital (CVC)

La première approche est celle du CVC, qui laisse à l'entreprise une participation minoritaire dans la startup. Cependant, ce processus prend beaucoup de temps, souvent plus de 12 mois. De plus, les startups ne sont souvent pas très enthousiastes à l'idée de recevoir des investissements d'entreprises, surtout si le nom de l'entreprise n'est pas très connu. Cette approche nécessite également un capital important.

Une fois que l'investisseur en capital-risque a obtenu une participation minoritaire dans une startup, il doit la promouvoir auprès des unités opérationnelles. Cette étape est difficile car les unités opérationnelles préfèrent souvent gérer les choses par elles-mêmes et ne donnent pas forcément la priorité à la collaboration avec la startup recommandée par le CVC. Pour ne rien arranger, la société de capital-risque n'a pas automatiquement accès à la technologie de la startup, créer un fossé entre les ingénieurs de la business unit et les investisseurs du bureau d'investissement.

Pour faciliter l'intégration de la technologie de la startup dans l'unité commerciale, de nombreuses étapes supplémentaires sont nécessaires, notamment des contrats d'achat, des contrats juridiques et des exigences de conformité. Cela retarde encore le processus, en ajoutant 12 mois ou plus. En résumé, l'approche CVC est longue et

coûteuse.

2. Grâce aux accélérateurs d'entreprise

La création d'un accélérateur est une autre option, car elle est plus rentable que la mise en place d'une structure de capital-risque au sein d'une entreprise. Cependant, cette approche ne permet pas non plus de transférer la technologie. Au lieu de cela, la startup présente la technologie et l'innovation, ses cas d'utilisation lors d'une journée de démonstration. L'espoir est qu'une personne au sein de l'entreprise soit intéressée par la technologie. Ce sponsor soutiendrait alors la startup, en argent. Les entreprises ont besoin d'aide, qu'il s'agisse de moyens de communication ou d'autres. Malheureusement, cette approche, couramment observée dans des programmes tels que TechStars, a également un faible taux de transfert dans l'entreprise.

3. Par le biais du Venture Clienting

Avec cette approche, l'entreprise achète et adopte directement les produits des startups afin d'obtenir des résultats stratégiques immédiats et mesurables. Avantages. Il comble efficacement le fossé entre les startups et les entreprises, en contournant les écueils des modèles traditionnels.

Création d'une unité de clientèle Venture

Pour exceller dans la collaboration avec les entreprises en phase de démarrage dans le cadre du modèle de client à risque, il est essentiel de mettre en place une unité ou un service spécialisé.

Ce n'est pas quelque chose qu'un responsable de l'innovation ou un directeur commercial peut faire à côté.

Comme tout autre département, il peut être géré de différentes manières. Pour relever les défis les plus courants liés à la collaboration entre entreprises et start-ups, le modèle d'une unité client réussie propose quatre modules :

- Intelligence des startups** : Le premier module consiste à obtenir des informations sur l'écosystème des startups et à identifier les problèmes que les startups peuvent mieux résoudre. Les tendances en matière de financement contribuent souvent à ce processus.

Un montant significatif d'investissement dans un segment, tel que 100 millions de dollars ou plus, est un signal important. Une fois ces problèmes identifiés, la phase suivante consiste à valider la solution de la startup par le biais d'un projet pilote.
- La validation** : Cette étape doit se dérouler dans l'environnement réel de l'entreprise, par exemple dans une usine ou un département de R&D, afin d'évaluer son efficacité. Une fois la validation réussie, la phase d'adoption commence.
- L'adoption** : Cette phase consiste à établir des relations à long terme avec la startup par le biais de contrats ou même d'investissements. Toutefois, il est important que l'unité de client à risque dispose d'une stratégie et d'une structure claires pour ce partenariat, y compris une vision définie, des lignes hiérarchiques, la taille de l'équipe, un budget et des indicateurs clés de performance.
- La technologie** : Enfin, la technologie joue un rôle crucial dans la gestion du grand nombre de problèmes et de start-ups au sein de l'unité de clients à risque. Les feuilles de calcul Excel ou les systèmes de gestion de la relation client de base ne suffisent plus. Il est donc nécessaire d'utiliser des technologies avancées pour contrôler et mesurer efficacement les activités de l'unité.

La collaboration en action : Une étude de cas de BMW

Par l'intermédiaire de son BMW Garage, BMW s'est associée à deux startups pour relever le défi de l'innovation.

Conduire des voitures de manière autonome à la sortie de l'usine. Sasha Andrey, chef de projet chez BMW, a expliqué qu'ils ont adopté une approche différente de la conduite autonome traditionnelle en n'utilisant pas les capteurs du véhicule tels que le LIDAR, les caméras ou les radars. Au lieu de cela, ils ont installé des capteurs le long des pistes de conduite pour contrôler à distance les voitures à l'intérieur des usines.

Pour développer cette technologie, BMW a collaboré avec deux jeunes entreprises : l'une de Corée du Sud, spécialisée dans les logiciels de perception LIDAR, et l'autre de Suisse, expérimentée dans les logiciels de planification des mouvements.

L'une des startups a été découverte lors d'une manifestation de startups. Une autre a été remarquée par le personnel du garage BMW après avoir vu en ligne ses vidéos de voitures de course. Bien entendu, les startups ont d'abord fait l'objet d'un examen approfondi afin de s'assurer qu'elles étaient en mesure de répondre aux besoins de BMW.

Ensuite, le BMW Startup Garage a servi de lien entre les startups et le siège de BMW. Ils ont aidé les startups à comprendre le fonctionnement d'un grand équipementier comme BMW et les a rapidement intégrées dans le système d'achat. D'autre part, ils ont veillé à ce que le siège de BMW adopte une approche équitable en ne cherchant pas à obtenir la propriété intellectuelle des startups, mais en se concentrant plutôt sur les capacités de test et en négociant des conditions équitables.

Le travail d'équipe entre les équipes de BMW et les startups a été crucial tout au long du processus de développement. L'agilité et la flexibilité des startups a permis de poursuivre le développement de la technologie et de son application dans les usines. BMW est aujourd'hui optimiste quant à la capacité de cette technologie à apporter d'ores et déjà d'importantes améliorations en termes d'efficacité cette année.

Mesurer l'innovation ouverte

Les entreprises ne peuvent pas tout construire elles-mêmes, même si elles pensent être les meilleures.

En matière d'innovation, certaines initiatives peuvent être trop risquées ou en dehors de la zone de capacité d'une entreprise, ce qui entraîne une courbe d'apprentissage plus longue. D'autres initiatives peuvent être trop nouvelles ou trop compliquées à mettre en œuvre, et les entreprises peuvent ne pas disposer de toutes les compétences requises en interne. C'est pourquoi il est plus judicieux de s'associer à des entreprises en phase de démarrage disposant des capacités nécessaires.

Cette approche collaborative de l'innovation - également connue sous le nom d'innovation ouverte - peut revêtir de nombreuses formes et tailles. Des fonds CVC aux coentreprises, des fusions-acquisitions à l'innovation libre et des pilotes rémunérés, tout est possible lorsque de grandes organisations cherchent à collaborer avec des startups.

Quelle que soit la forme de la collaboration, les mesures et les indicateurs clés de performance sont essentiels à sa réussite. Comment mesurer les activités d'innovation ouverte de votre entreprise ?

L'innovation ouverte : Avantages et inconvénients

Les entreprises ne peuvent pas toujours se lancer seules dans l'innovation. Certaines initiatives peuvent présenter trop de risques pour être envisagées ou nécessiter un long processus d'apprentissage.

En outre, les entreprises peuvent ne pas disposer en interne des talents nécessaires pour mener à bien de nouvelles initiatives. Il peut donc s'avérer plus pratique de collaborer avec des startups qui possèdent les compétences nécessaires. Ces projets d'innovation ouverte

Les collaborations sont mutuellement bénéfiques. D'une part, les startups ont accès à de l'argent, à une réputation, à des clients et à des informations sur le secteur.

D'autre part, les entreprises gagnent du temps (les startups sont beaucoup plus rapides) et des connaissances sur les clients et la technologie.

Il existe quatre grands types de collaboration entre les entreprises et les startups dans le contexte de l'innovation ouverte :

1. **Pilotes gratuits ou payants** (un "pilote gratuit" désigne un essai ou une expérience dans le cadre duquel la startup fournit gratuitement son produit ou son service à l'entreprise, souvent en échange d'un retour d'information ou de la possibilité de présenter sa solution à des clients ou des investisseurs potentiels. En revanche, un "pilote payant" est un essai ou une expérience dans le cadre duquel la startup facture l'utilisation de son produit ou service à l'entreprise.
2. **Entreprises communes** (par exemple, développement de nouveaux produits, études de marché, recherche technologique)
3. **Acquisitions** (plus communément appelées fusions et acquisitions)
4. **Les opérations de capital-risque** (plus communément appelées CVC)

Le choix de l'option de collaboration la plus appropriée dépend des préférences de votre entreprise en matière d'investissement, de risque et d'engagement, ainsi que des résultats souhaités. Par conséquent, si vous êtes prêt à allouer des ressources importantes à l'innovation ouverte, les projets pilotes rémunérés, les fusions-acquisitions et les CVC peuvent être les options les plus appropriées.

À l'inverse, si vous craignez de vous engager de manière excessive ou si vous êtes à un stade précoce du parcours de l'innovation ouverte, les projets pilotes gratuits et les coentreprises peuvent être préférables. Par défaut, le niveau d'investissement reflète le niveau de risque pris.

Cependant, le succès de tous les partenariats n'est pas garanti. Les statistiques montrent que 38 % des partenariats avec des startups en phase d'amorçage échouent, tandis que 27 % des partenariats avec des startups de série A (c'est-à-dire le cycle de financement suivant le financement d'amorçage) échouent. L'échec des partenariats peut souvent être attribué au manque de motivation des entreprises, le degré de préparation et de maturité à l'égard de l'innovation ouverte.

"L'innovation ouverte n'est pas la solution miracle pour un écosystème d'innovation d'entreprise défaillant".

En d'autres termes, si votre organisation n'est pas en mesure de gérer efficacement l'innovation, un partenariat avec des startups n'améliorera pas la situation - vous passerez simplement du "théâtre de l'innovation" au "théâtre de l'innovation ouverte". Il est également essentiel d'aborder chaque type de collaboration de la manière suivante et ne pas partir du principe qu'une approche unique fonctionnera. Si vous excellez en CVC, cela ne signifie pas nécessairement que vous serez aussi bon en pilotage ou en coentreprise avec des startups, et vice versa. En permanence le suivi et l'amélioration de ces collaborations sont tout aussi importants. Comment mesurer les quatre types d'innovation ouverte les plus populaires ?

Mesurer l'innovation ouverte : Cadre et indicateurs clés de performance

Pour gérer et évaluer efficacement vos initiatives d'innovation ouverte, il est essentiel d'identifier les indicateurs clés de performance (ICP) qui doivent être mesurés au niveau du programme. Une fois ces indicateurs déterminés, ils peuvent être adaptés au type spécifique d'innovation ouverte utilisé, afin de mesurer vos activités.

Le cadre à utiliser s'articule autour de trois phases : La demande, la vie et les résultats.

Il souligne l'importance de mesurer les activités d'innovation ouverte tout au long du processus d'innovation, depuis l'identification des besoins et des opportunités jusqu'à l'évaluation des résultats.

Le suivi et l'analyse des paramètres essentiels ou des indicateurs clés de performance à chaque étape du processus permettent de vous aider à renforcer les efforts d'innovation ouverte de votre organisation, à identifier les domaines à améliorer, à obtenir de meilleurs résultats et à améliorer les performances. En outre, chaque phase du cadre comprend des indicateurs clés de performance spécifiques qui peuvent varier en fonction du type de collaboration envisagé. Dans la section suivante, nous examinerons ce que cela signifie concrètement.

Phase de la demande : les startups recherchent-elles ce type de collaboration ? Qu'est-ce que cela nous apprend sur l'avenir ?

Au cours de la phase de demande, il est essentiel de déterminer si les startups sont intéressées par une collaboration avec l'entreprise, et vice versa. Il s'agit d'évaluer le niveau de la demande pour un type particulier de collaboration, d'identifier les tendances potentielles et de prendre des décisions éclairées sur l'avenir de vos activités d'innovation. Pour mesurer le succès de cette phase, vous pouvez suivre des indicateurs clés de performance tels que le nombre de demandes reçues ou envoyées pour des pilotes rémunérés ou gratuits, des coentreprises, des fusions-acquisitions ou des investissements en capital-risque d'entreprise au cours d'une période donnée. Un autre ICP utile est le coût moyen pour attirer un pilote, une proposition d'entreprise commune ou un candidat potentiel à une entreprise ou à une acquisition.

Phase d'exécution : comment se déroule la collaboration ? Y a-t-il des problèmes inattendus que nous pouvons résoudre avant qu'il ne soit trop tard ?

La phase Live de l'entonnoir mesure les collaborations en cours. Au cours de cette phase, il est essentiel de suivre de près l'évolution de votre collaboration et d'identifier tous les problèmes inattendus qui peuvent survenir.

Vous pourrez ainsi prendre des mesures correctives avant qu'il ne soit trop tard. Pour mesurer le succès de cette phase, vous pouvez suivre des indicateurs clés de performance tels que : le nombre de pilotes, de projets, d'acquisitions ou d'investissements lancés au cours d'une période donnée. En outre, il est essentiel d'évaluer les progrès réalisés par rapport à des objectifs prédéfinis qui ont été convenus à l'avance.

Phase des résultats : quel a été l'impact de ce type de collaboration ? Est-ce que cela correspond à ce que nous attendions ?

La phase des résultats consiste à mesurer l'impact d'une collaboration spécifique sur l'entreprise. Il s'agit d'évaluer le succès des différents types de collaboration et de décider lesquels sont les plus rentables pour votre organisation. Pour mesurer le succès de cette phase, vous pouvez suivre des indicateurs clés de performance tels que le coût moyen de la réalisation d'un projet pilote, d'une coentreprise, d'une acquisition ou d'un investissement au cours d'une période donnée. En outre, il est essentiel de mesurer les nouvelles recettes générées par la mise en œuvre de l'acquisition ou l'investissement réalisé.

En utilisant cette approche basée sur l'entonnoir et ses trois phases, nous pouvons maintenant explorer comment mesurer une collaboration avec une startup autour de pilotes gratuits ou payants, de coentreprises, d'acquisitions et d'accords de venturing.

Mesurer les pilotes gratuits et rémunérés

Phase de la demande : pour ce type de collaboration et cette première phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs clés de performance suivants :

- Nombre de demandes reçues/envoyées pour l'un ou l'autre de ces deux types de collaboration par unité de temps.
- Coût moyen pour attirer une démo (cela peut inclure le budget de voyage de l'équipe de collaboration de la startup ou certains parrainages d'événements).

Phase en direct : pour ce type de collaboration et cette deuxième phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs de performance clés suivants :

- Pourcentage de démonstrations initiées par

rapport au total proposé (pour plus de clarté, ce pourcentage devrait idéalement être calculé séparément pour chaque type de démo).

- Capital investi par unité de temps (pour les démos payantes).
- Capital moyen investi par unité de temps (pour les démonstrations payantes).
- Les ressources investies dans une unité de temps pour l'un ou l'autre de ces deux types de collaboration (par exemple, les investissements en temps).
- Ressources moyennes investies par unité de temps pour l'un ou l'autre de ces deux types de collaboration.
- Progresser conformément à une feuille de route convenue à l'avance et vers des objectifs prédéfinis.

Phase de résultat : pour ce type de collaboration et cette troisième phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs clés de performance suivants :

- Pourcentage de pilotes achevés par rapport au nombre total de pilotes lancés.
- Coût moyen de réalisation d'une démo par unité de temps, incluant à la fois le coût de la phase de demande et le coût de la phase d'exécution.
- Les résultats spécifiques à la collaboration, qui varieront probablement d'une démonstration à l'autre, mais qui devraient être convenus mutuellement au début de chaque démonstration (par exemple, si la collaboration visait à réduire le temps d'intégration des nouveaux clients pour une solution développée par l'entreprise en utilisant une technologie appartenant à une startup, l'indicateur de résultat clé à suivre serait la réduction du temps d'intégration).
- Délai moyen d'obtention des résultats.

Mesurer les entreprises conjointes

Phase de la demande : pour ce type de collaboration et cette première phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs clés de performance suivants (pour plus de précision, ces indicateurs peuvent être suivis en fonction du type d'entreprise commune, comme le développement de nouveaux produits, les études de marché ou la recherche technologique) :

- Nombre de demandes reçues/envoyées pour des entreprises conjointes par unité de temps.
- Coût moyen pour attirer une proposition d'entreprise conjointe par unité de temps (cela peut inclure le budget de voyage de l'équipe de collaboration de la startup ou le parrainage de certains événements).

Phase en direct : pour ce type de collaboration et cette deuxième phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs de performance clés suivants :

- Nombre de projets lancés par unité de temps.
- Pourcentage de projets lancés par rapport au total des projets reçus et envoyés par unité de temps.
- Capital investi par unité de temps.
- Capital moyen investi par unité de temps.
- Ressources investies par unité de temps (par exemple, investissements en temps).
- Ressources moyennes investies par unité de temps.
- Progresser conformément à une feuille de route préétablie de l'entreprise commune et vers des objectifs prédéfinis.

Phase de résultat : pour ce type de collaboration et cette troisième phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs clés de performance suivants :

- Coût moyen de réalisation d'une entreprise commune par unité de temps, comprenant à la fois le coût de la phase de demande et le coût de la phase d'exploitation.
- Résultats spécifiques à la collaboration, qui varieront très probablement d'une entreprise commune à une autre.

Les projets de démonstrations sont soumis à des critères d'évaluation qui sont convenus d'un commun accord au début de chaque démo (par exemple, les nouvelles recettes provenant des produits co-développés ou les

ressources dépensées par connaissance obtenue dans le cas de la recherche technologique).

- Délai moyen d'obtention des résultats.

Mesurer les fusions et acquisitions

Phase de la demande : pour ce type de collaboration et cette première phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs clés de performance suivants :

- Nombre de demandes d'acquisition envoyées par unité de temps.
- Coût moyen de la recherche d'un candidat à l'acquisition par unité de temps (cela peut inclure les coûts liés à la diligence raisonnable, etc.)

Phase en direct : pour ce type de collaboration et cette deuxième phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs de performance clés suivants :

- Nombre d'acquisitions initiées par unité de temps.
- Pourcentage d'acquisitions initiées par rapport au total envoyé par unité de temps.
- Capital total investi par unité de temps.
- Progresser conformément à la feuille de route préétablie de l'entreprise commune.
- Progrès vers des objectifs prédéfinis.

Phase de résultat : pour ce type de collaboration et cette troisième phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs clés de performance suivants :

- Coût moyen de l'acquisition d'une startup par unité de temps, comprenant à la fois le coût de la phase de demande et le coût de la phase d'exploitation.
- Nouvelles recettes générées par unité de temps à la suite d'une acquisition.
- Rapport entre les nouvelles recettes et les coûts (coût total de l'acquisition, y compris les coûts internes tels que les salaires des personnes responsables) par unité de temps.

- Appréciation des actifs par unité de temps.
- Rapport entre l'appréciation des actifs et le coût (coût total d'acquisition, y compris les coûts internes tels que les salaires des responsables) par unité de temps.
- Les résultats spécifiques à la collaboration, qui varieront très probablement d'une acquisition à l'autre, mais qui devraient être conenus au moment de l'acquisition (par exemple, la capitalisation boursière).

Mesure des CVC

Phase de la demande : pour ce type de collaboration et cette première phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs clés de performance suivants :

- Nombre de demandes reçues/envoyées pour la création d'entreprises par unité de temps.
- Coût moyen pour attirer un candidat à la création d'entreprise par unité de temps (cela peut inclure le budget de voyage de l'équipe de collaboration avec les start-ups dans certains hubs ou le parrainage de certains événements).

Phase en direct : pour ce type de collaboration et cette deuxième phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs de performance clés suivants :

- Nombre d'investissements initiés par unité de temps.
- Pourcentage des investissements initiés par rapport au total des demandes reçues et envoyées par unité de temps.
- Capital total investi par unité de temps.
- Montant moyen du ticket (investissement) par unité de temps.
- Participation moyenne dans les entreprises par unité de temps.

- Progresser conformément à une feuille de route **p r é é t a b l i e** de l'entreprise commune et vers des objectifs prédéfinis.

Phase de résultat : pour ce type de collaboration et cette troisième phase de l'entonnoir, vous devez suivre les indicateurs clés de performances suivants :

- Coût moyen d'une prise de participation dans une startup par unité de temps, comprenant à la fois le coût de la phase de demande et le coût de la phase d'exploitation.
- Nouvelles recettes générées par unité de temps grâce à l'investissement réalisé.
- Ratio nouvelles recettes/coûts (coût total de l'entreprise, y compris les coûts internes tels que les salaires des responsables) par unité de temps.
- Appréciation des actifs par unité de temps.
- Appréciation des actifs par rapport au ratio des coûts (coût total de l'entreprise, y compris les coûts internes tels que les salaires des responsables) par unité de temps.
- Les résultats spécifiques à la collaboration, qui varieront très probablement d'une entreprise à l' autre, mais qui devraient faire l'objet d'un accord mutuel au début de chaque collaboration (par exemple, la capitalisation boursière).

En mesurant des paramètres clés à chaque phase, vous pouvez prendre des décisions fondées sur des données qui optimisent vos efforts d'innovation et maximisent vos chances de réussite. Il s'agit notamment d'identifier les domaines à améliorer, de suivre les progrès réalisés dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles idées et d'identifier les défis ou les obstacles potentiels qu'il peut s'avérer nécessaire d'aborder.

En matière d'innovation, 1+1 peut être plus grand que 2

En 1935, Stan Avery a présenté le premier autocollant sensible à la pression au monde. Grâce à un prêt de 100 dollars, il a créé et breveté la première machine d'étiquetage autocollante à découper au monde, et la société Avery Dennison est née.

Pendant près de 90 ans, Avery Dennison a généré la majeure partie de sa croissance remarquable en innovant de l'intérieur, en recrutant les meilleurs talents et en construisant des installations de recherche dans le monde entier.

Tout en continuant à investir dans nos capacités internes, à améliorer la collaboration entre nos différents domaines et régions, à renforcer nos stratégies de mise sur le marché et à consolider continuellement notre portefeuille de produits, nous nous sommes rendu compte qu'on ne peut pas tout faire. Cette approche reconnaît que les idées qui changent la donne peuvent émerger de n'importe quelle source, ce qui nous oblige à rester ouverts et réceptifs aux idées venant de n'importe où.

En 2022, nous nous sommes tournés vers l'innovation ouverte comme un outil dans notre boîte à outils pour lancer le programme AD Stretch. AD Stretch est un accélérateur de startups non dilutif axé sur l'engagement des clients, la durabilité et l'innovation des matériaux, qui propose un programme pilote aux startups ayant une expérience avérée des ventes et de la mise sur le marché, la capacité d'innover et la vitalité nécessaire pour s'engager avec Avery Dennison. L'accélérateur vise à unir les ressources financières, R&D et techniques d'Avery Dennison avec les startups pour créer des solutions impactantes.

Alors que les entreprises technologiques et B2C vont de l'avant vers le prochain horizon de l'engagement des startups, les accélérateurs conventionnels deviennent monnaie courante. AD Stretch, cependant, était une première dans l'industrie, propulsant Avery Dennison en territoire inconnu, adoptant une approche nouvelle et avant-gardiste.

En 18 mois seulement, le programme d'accélération est passé de la phase de lancement à un programme florissant qui a reçu plus de 500 candidatures provenant de plus de 35 pays et a créé des programmes pilotes pour 14 entreprises en phase de démarrage.

Notre programme AD Stretch témoigne de notre volonté de repousser les limites. Par le biais de Grâce à un mélange unique de facilitateurs, le programme se distingue en tant que catalyseur d'idées novatrices, nous propulsant vers un monde plus durable.

Personnaliser la proposition de valeur

Notre programme porte la proposition de valeur de l'innovation ouverte à un tout autre niveau en la liant à des défis commerciaux spécifiques. Cette idée trouve un écho favorable auprès de nos dirigeants, mais nous sommes conscients qu'elle n'est pas forcément perçue immédiatement par nos employés de première ligne

C'est là qu'intervient l'équipe centrale du programme, pour combler le fossé et permettre à nos équipes de première ligne de libérer leur esprit expérimental et de collaborer avec des startups. Il est important que le programme ne soit pas considéré comme une obligation supplémentaire pour les employés, mais plutôt comme une opportunité d'améliorer les résultats de leur travail actuel.

En alignant les avantages du programme directement sur leur rôle et leur travail quotidien, nous suscitons un sentiment d'utilité et d'engagement qui va au-delà des attentes.

Créer des espaces pour L'expérimentation sans crainte

L'innovation naît de la volonté de prendre des risques et d'explorer de nouveaux territoires d'idées et de possibilités. C'est pourquoi nous favorisons les espaces d'expérimentation au sein de l'AD Stretch, où les seuls éléments attendus sont les suivants

Le résultat est l'apprentissage. Nous comprenons que le fait de ne pas réussir chaque pilote - et c'est bien ainsi. Chaque pilote, qu'il réussisse ou non, nous enseigne des leçons inestimables.

En encourageant nos équipes à se lancer dans de petites expériences circonscrites et en leur donnant les moyens d'essayer sans craindre l'échec, nous cultivons une culture du courage et de la résilience. Ces espaces sécurisés fournissent l'environnement nécessaire à l'épanouissement de l'innovation.

La prise de risque est un élément essentiel du progrès. Notre engagement en faveur de l'amélioration continue et de l'adaptabilité nous pousse à aller de l'avant, en transformant les échecs en tremplins vers la réussite.

Donner aux équipes les moyens d'agir Budgets partagés

Nous reconnaissons que le pouvoir de la collaboration entre les entreprises et les startups se heurte souvent à des contraintes budgétaires, mais dans l'idéal, nous ne devrions pas laisser les limitations financières entraver la mise en œuvre de la politique de l'Union européenne en matière d'environnement.

C'est pourquoi l'AD Stretch dote les équipes d'un petit outil de travail partagé pour l'exécution du projet pilote. Ce faisant, nous libérons tout le potentiel de nos équipes et de leurs partenaires, en

veillant à ce que les idées prometteuses ne restent pas lettre morte en raison d'obstacles financiers. Cette approche de budget partagé nous permet de maximiser l'impact de nos projets pilotes et ouvre la voie à des collaborations transformatrices.

Aller là où le besoin se fait sentir

Chez Avery Dennison, nous croyons qu'il faut aller au-delà des approches traditionnelles. Au lieu de commencer dans les "grandes régions" traditionnelles, nous avons fait preuve d'audace et lancé notre accélérateur en Amérique latine et dans la région Asie-Pacifique.

Notre engagement dans ces régions n'était pas un simple essai ; il s'agissait d'une véritable volonté d'encourager l'innovation à l'échelle mondiale.

Et la réponse a été extraordinaire. Quatre-vingts employés de différents niveaux, des VP à des opérateurs, s'est empressé de s'inscrire comme mentor nos startups.

En créant des points d'engagement à travers les régions après deux cohortes, nous avons étendu l'accélérateur AD Stretch à l'échelle mondiale, en amplifiant son impact et en adoptant un écosystème d'innovation véritablement inclusif.

Tirer parti du pouvoir du FOMO

La peur de manquer (FOMO) est une force qui oblige les individus et les équipes à sortir de leur zone de confort et à participer activement. En créant un environnement qui génère le sentiment d'être à l'extérieur et de ne pas participer, nous suscitons un profond sentiment de curiosité et de confiance en soi et de faire partie de l'aventure innovante. FOMO devient notre arme secrète, inspirant les employés à s'engager et à faire ressortir le meilleur de chacun.

Transformer les idées en impact

La collaboration entre Avery Dennison et les startups dans le cadre du programme AD Stretch a donné des résultats tangibles.

Moree est une startup basée au Royaume-Uni qui propose aux marques de produits alimentaires des emballages flexibles et réutilisables pour les aliments secs grâce à une plateforme qui assure le suivi des emballages, récompense les clients pour leurs retours et fournit des données précieuses sur le plastique, le carbone et les émissions de gaz à effet de serre.

Lorsque Moree a rejoint AD Stretch, nous avons co-développé le projet pilote avec The Modern Milkman pour tester un film souple réutilisable pour le pain et d'autres produits de boulangerie. Au cours du projet pilote, nous avons mis au point une étiquette entièrement circulaire capable de résister au cycle de lavage de Moree et testé des étiquettes RFID dans l'emballage afin d'améliorer la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement.

"L'étiquetage est essentiel pour que l'emballage Le succès de Moree est incontestable, mais nous manquions de capacités et de connaissances dans ce domaine", explique Dejan Mitrovic, cofondateur de Moree. "AD Stretch nous a permis d'accéder à une expertise qu'Avery Dennison possède et que nous n'avons pas. Les conseils d'une entreprise plus importante nous ont été utiles. Je ne sais pas comment nous aurions pu arriver là où nous sommes sans eux".

Un autre participant, Cellr, a mis au point une plateforme qui permet aux marques de relier leurs produits physiques à des expériences numériques sans fin qui mettent en valeur le pouvoir de la technologie pour offrir un engagement personnalisé aux consommateurs et des messages ciblés, tout en permettant aux propriétaires de marques de prendre des décisions stratégiques fondées sur des données. En s'appuyant sur la grande expertise d'Avery Dennison en matière de solutions d'identification numérique, la solution AD

Cette collaboration a amplifié les stratégies de mise sur le marché de Cellr et a permis à la startup de comprendre des domaines jusqu'alors inexploités.

"Faire partie d'AD Stretch nous a ouvert les portes de nombreux marchés bien plus rapidement que nous n'aurions pu le faire nous-mêmes. Les champions et les mentors du projet ont joué un rôle déterminant dans la réussite des projets pilotes de Cellr dans différents segments", déclare Chris Braine, PDG de Cellr. Nous avons vraiment appris ce qu'il faut pour se tenir sur une scène mondiale avec un objectif. La mise à l'échelle avec une marque comme Avery Dennison change la donne, et nous sommes très impatientes de voir la suite de ce voyage".

Alors que nous célébrons les étapes, petites et grandes, franchies grâce à l'accélérateur AD Stretch, il est clair que notre engagement en faveur de l'innovation ne connaît pas de limites. Chaque étape franchie témoigne de notre progression vers la durabilité, où l'innovation en matière de matériaux joue un rôle essentiel dans la construction d'un avenir meilleur.

Venture Clienting chez BSH Home Appliances : Un objectif clair > un impact tangible

Le modèle de client à risque est un modèle relativement nouveau de collaboration entre les entreprises et les startups.

Mis au point pour la première fois au BMW Startup Garage en 2015, le modèle implique que les entreprises agissent en tant que clients des startups à un stade très précoce.

BSH a approuvé cette approche, la préférant aux accélérateurs et aux incubateurs. La multinationale est connue pour ses appareils électroménagers, qui améliorent la vie des consommateurs et leur procurent une expérience et un engagement agréables. Comme dans la plupart des secteurs, l'innovation se produit à la fois au niveau physique et au niveau numérique.

Au fil des années, BSH a testé puis éliminé certaines formes de collaboration avec les startups, telles que les accélérateurs et les incubateurs, car ils n'ont pas obtenu les résultats escomptés. Ils estiment que ces méthodes sont plus adaptées à la création d'une marque d'innovation et à l'instauration d'un état d'esprit de startup au sein d'une organisation. Ils estiment que le capital-risque d'entreprise n'a de sens que lorsqu'à grande échelle en tant qu'investisseur financier "pure play", ou lorsqu'il est utilisé pour créer un flux d'opérations dans le cadre de fusions et d'acquisitions potentielles.

Venture Clienting To Solve Défis commerciaux

Ils ont choisi de faire du "venture clienting", en s'appuyant sur une base solide comportant quatre piliers clés : des objectifs clairs, une approche adéquate, des indicateurs de performance mesurables et des opérations efficaces.

Ils commencent par identifier des défis ou des besoins spécifiques au sein de l'activité principale, proposés par les décideurs. Ensuite, ils se rendent sur place et

trouver les meilleures solutions de démarrage, faire de la correspondance à la validation et la soutiennent.

En tant qu'unité de service, la valeur qu'elle apporte à l'entreprise est l'augmentation de la vitesse et de l'efficacité de la mise en œuvre des technologies de démarrage, le soutien et la facilitation des équipes commerciales dans les efforts de développement. Ils procèdent à une sélection des startups, en ayant accès à des sources locales et mondiales de startups, en s'appuyant sur des processus simplifiés pour lancer des projets pilotes de startups, en bénéficiant d'un soutien solide du PMO et en testant les aspects technologiques pertinents dans le cadre de projets pilotes afin de valider la valeur potentielle et de surmonter les doutes ou les résistances en interne.

Comme il s'agit de partenaires fournissant un service à l'équipe de l'entreprise, c'est à cette dernière qu'il revient de payer pour le PoC. En fait, cette décision sert de test décisif pour déterminer si l'équipe de projet est en mesure de fournir un service de qualité.

La partie prenante à l'adhésion et les ressources nécessaires pour développer la solution si le PoC est concluant. L'exécution du POC varie en fonction du défi spécifique, qu'il s'agisse de codage, d'installations conjointes ou de l'utilisation de données réelles dans un marché test. L'essentiel est de s'assurer que le POC est pertinent et qu'il prouve que la solution peut remplir la fonction souhaitée et atteindre les indicateurs clés de performance (KPI).

Élargir le champ d'application de l'impact à court terme

Si l'entreprise s'est d'abord concentrée sur l'innovation en matière de produits, elle s'est rendu compte des avantages qu'elle pouvait en tirer dans d'autres domaines. Elle travaille désormais sur les innovations de produits, la fabrication, la production, la logistique et les facilitateurs commerciaux tels que le marketing et le commerce électronique. Elle reconnaît que l'intégration de solutions dans une entreprise axée sur le matériel et dont le cycle de vie des produits est de 5 à 8 ans, il est souvent plus facile et moins dépendant des processus internes de recherche et de développement.

En mettant en œuvre des solutions dans des domaines tels que la livraison du dernier kilomètre, l'impact peut être perçu en quelques mois au lieu d'attendre plusieurs années. Leur portefeuille d'activités est conçu pour équilibrer les innovations de produits, les technologies de production et les facilitateurs commerciaux, tout en explorant de nouveaux domaines de croissance tels que les nouveaux modèles d'entreprise.

Pour susciter l'adhésion, il est important d'être clair sur l'objectif de créer un impact pour l'entreprise et de le communiquer de manière transparente à toutes les parties prenantes. Ils suivent et partagent l'avancement du projet et la maturité des solutions au sein de l'organisation. Les taux d'adoption et d'extension sont des indicateurs clés

Ils suivent, avec un projet sur cinq considéré jusqu'à présent comme un succès, reconnaissant qu'il faut souvent un an et demi pour que les bénéficiaires soient au rendez-vous.

L'impact sur les entreprises a été significatif, avec des synergies de coûts et des gains d'efficacité de plus de 20 millions, ce qui rend l'investissement dans les solutions de démarrage très précieuses par rapport à d'autres formes d'investissement dans l'innovation.

Enseignements tirés

Au cours des dernières années, BSH a appris plusieurs principes clés qui méritent d'être suivis. Tout d'abord, une communication efficace est cruciale, mais elle ne doit pas se contenter d'être un spectacle. L'objectif doit être de créer un impact commercial et de soutenir les objectifs de l'entreprise.

Deuxièmement, travailler avec des startups exige de la discipline, des processus et une bonne communication, tant en interne qu'avec les startups. La transparence et la résistance à la tentation de cacher des choses sont importantes pour le succès à long terme.

Enfin, le PoC n'est pas la fin, mais plutôt le début de l'intégration de la solution dans le cœur de métier. Il est important d'éviter le piège du relâchement après le PoC, même si celui-ci est souvent très stressant. Ce n'est qu'à ce moment-là que le voyage vers l'impact commence.

Un écosystème de collaboration

Aucune entité ne peut à elle seule stimuler l'innovation.

C'est particulièrement vrai dans le secteur des soins de santé, où les charges de travail importantes, la réglementation et la surveillance constituent des obstacles à l'innovation. C'est peut-être pour ces raisons que le secteur des soins de santé est à la traîne en matière de transformation numérique. Pourtant, les possibilités d'innovation abondent.

Les solutions basées sur la technologie et l'IA peuvent répondre à des défis tels que la gestion des quantités massives de données générées dans les soins de santé, la pénurie de personnel de santé, les problèmes d'accès à l'information et les problèmes d'accès aux soins professionnels, et la complexité croissante des parcours de soins.

La co-création avec des partenaires de l'écosystème est un moyen efficace de mettre en commun les idées, les compétences et les connaissances.

Les ressources nécessaires à une innovation significative dans le domaine des soins de santé. En favorisant un écosystème des innovateurs, les entreprises du secteur de la santé peuvent mettre en œuvre et adopter des solutions numériques novatrices dans le cadre de leurs activités hospitalières.

Des startups issues de secteurs tels que l'automobile et l'aérospatiale se lancent aujourd'hui dans le domaine de la santé, conscientes du potentiel que représente l'application de leur expertise. Toutefois, nombre de ces nouveaux venus ont du mal à identifier les bons cas d'utilisation ou à comprendre les domaines médicaux et cliniques. Pour y remédier, GE HealthCare comble le fossé entre les innovateurs numériques et les prestataires de soins de santé. En rapprochant ces deux mondes, ils peuvent développer en collaboration des solutions efficaces pour des cas d'utilisation spécifiques.

Grâce à des ateliers de réflexion sur la conception, l'entreprise identifie les problèmes les plus urgents en matière de prestation de soins de santé et co-crée des solutions dans un délai défini. L'objectif est d'élaborer des solutions numériques qui peuvent être mises en œuvre avec succès dans les systèmes de soins de santé. L'approche collaborative s'est avérée efficace pour susciter des changements positifs dans les soins.

Travailler avec quelques start-ups et prestataires de soins de santé sur des problèmes spécifiques comporte le risque de créer des solutions personnalisées qui pourraient ne pas être facilement extensibles ou applicables dans d'autres systèmes de santé. Pour y remédier, les partenaires de validation, tels que les établissements de soins de santé de différents pays sont impliqués pour un second avis.

Leur point de vue extérieur permet de s'assurer non seulement de résoudre les problèmes, mais aussi d'assurer l'évolutivité commerciale de divers systèmes de soins de santé dans le monde entier.

Les startups sélectionnées suivent un processus structuré qui comprend plusieurs étapes au cours desquelles une évaluation est faite pour continuer ou non. L'objectif final est d'aider ces entreprises à commercialiser leurs solutions, en les intégrant techniquement dans la plateforme GE HealthCare et en établissant des accords de distribution.

Le processus de sélection est rigoureux, ce qui garantit que seul un petit nombre de startups sont choisies. Cela permet un soutien et une collaboration ciblés, notamment en ce qui concerne l'intégration technique, le retour d'information de la part des prestataires de soins de santé et la réalisation de projets pilotes, et la recherche d'accords de distribution pour les solutions réussies. L'objectif est de maximiser la croissance des entreprises en tirant parti des ressources, de l'expertise et du financement disponibles.

Le nombre de jeunes pousses dans le programme reste faible en raison de la lourde charge de travail des institutions et des prestataires de soins de santé. Ces institutions sont souvent débordées, ce qui se traduit par de longs délais d'attente pour les rendez-vous et une disponibilité limitée des cliniciens et des infirmières dans leurs tâches quotidiennes.

GE HealthCare ne paie pas les startups pour qu'elles rejoignent le programme, ni les prestataires de soins de santé pour qu'ils y participent. Au lieu de cela, elle se concentre sur l'apport de valeur ajoutée par d'autres moyens, tels

que l'expertise, l'orientation et la mise en relation des startups avec des experts dans le domaine. Ils ont une compréhension claire de la proposition de valeur pour chaque partenaire potentiel.

L'équipe d'innovation, l'équipe d'accélération des startups et l'équipe de collaboration de GE Healthcare sont composées de bénévoles. Ces personnes ont des emplois de jour dans différentes unités commerciales de l'entreprise mais consacrent quelques heures par semaine à travailler sur le programme. La passion de l'équipe et sa volonté d'avoir un impact contribuent au succès du programme. Dans le domaine des soins de santé, la mise en œuvre d'un tel programme permet d'accéder à un groupe diversifié d'experts dans les domaines médicaux et technologiques.

Ces personnes bénéficient d'une visibilité auprès

des dirigeants et lors d'événements externes, ce qui crée des opportunités de croissance et de développement.

Le programme est également utilisé comme mission d'approfondissement dans le cadre de différents programmes de leadership, ce qui permet de disposer d'un flux constant de personnes talentueuses avec lesquelles travailler. La présence d'un conseil consultatif permet de guider et d'orienter le programme vers sa vision et ses objectifs.

GE HealthCare investit beaucoup de temps et GE d'efforts dans la phase de préparation du programme, qui dure environ six mois. Cette préparation est cruciale pour assurer le succès du programme dès le début

L'approche de Generali en matière d'innovation ouverte

L'innovation partout pour tous.

Telle est la devise de l'innovation chez Generali, l'un des principaux groupes d'assurance en Europe, présent dans le monde entier. Elle fait référence à la conviction que l'innovation peut provenir de n'importe où, à la fois au sein de l'entreprise et de sources externes.

En tant qu'entreprise vieille de plus de 190 ans, l'innovation a toujours été au cœur de ses préoccupations et reste un élément essentiel de son plan stratégique actuel. L'innovation est un catalyseur de résultats commerciaux et un facteur de croissance, de différenciation, de nouvelles solutions et d'acquisition de talents.

Cette compréhension a conduit à la mise en place d'une plateforme d'innovation qui englobe différents piliers afin d'exploiter tout le potentiel de l'innovation.

Innovation ouverte Grâce à CorpUp

L'innovation ouverte peut être comparée à une autoroute à grande vitesse où les idées sont rapidement lancées, prototypées et mises en œuvre. L'infrastructure d'une telle autoroute nécessite les bons outils pour réduire les redondances et les efforts inutiles.

Pour collaborer efficacement avec les jeunes pousses, ils ont mis en place deux grands studios CorpUp où sont créés des prototypes de nouveaux produits et modèles d'entreprise, qui seront intégrés dans les BU ou poursuivront leur développement en tant que nouvelle entreprise.

Les studios CorpUp sont des espaces physiques situés dans des lieux distincts, HITS House of Insurtech à Zurich, en Suisse, et Future4care avec l'Institut de la santé publique.

Un focus sur les technologies de la santé à Paris, en France. Ils veillent à ce que la collaboration entre une entité de Generali et des startups produise des résultats concrets et des résultats mesurables, de manière efficace et industrialisée (c'est-à-dire sans "réinventer la roue" à chaque fois).

Pour attirer les bons talents, les CorpUp se concentrent sur les profils entrepreneuriaux qui ont une expérience de travail avec des start-ups ou qui ont été eux-mêmes intrapreneurs. La possibilité d'innover rapidement, combinée à l'échelle d'une grande entreprise, est attrayante pour ces talents.

La gouvernance, c'est comme une bonne coupe de cheveux : on ne la remarque que lorsqu'elle n'est pas là. Les entreprises de Generali sont protégées contre les risques quotidiens de bureaucratie qui font inévitablement partie de la vie d'une entreprise.

L'entreprise est convaincue que l'approche par plateforme est la plus efficace pour gérer l'innovation au sein d'un grand groupe décentralisé. Ses plateformes, qui sont partagées par l'ensemble de l'organisation et par toutes les unités commerciales, permettent d'éviter les problèmes communs à tous les groupes multinationaux. Il est courant de manquer de visibilité globale sur les projets en cours, ce qui entraîne des redondances et un gaspillage d'efforts. Ce problème est particulièrement prononcé dans les contextes d'innovation ouverte où différentes unités commerciales peuvent travailler sur des projets similaires avec la même startup sans avoir connaissance de leurs efforts respectifs.

Une plateforme permet d'éviter les redondances et les doublons qui se produisent souvent dans les groupes multinationaux. En outre, elle permet de briser les barrières internes à l'entreprise et favoriser la collaboration, en facilitant la convergence et la mise à l'échelle de l'innovation dans l'ensemble de l'entreprise.

Démocratiser l'innovation Par le biais du Fonds d'innovation

Au-delà de ses efforts en matière d'innovation ouverte, le fonds d'innovation de l'entreprise soutient les idées de toute personne au sein de l'entreprise. Ce fonds permet à tout employé de Generali de lancer de nouvelles idées et de mettre en œuvre l'innovation, en privilégiant les idées novatrices et audacieuses.

Le fonds a reçu une attention considérable, avec plus de 340 idées, dont 150 ont été financées. Il est alimenté par deux moteurs principaux : un moteur de démarrage et un moteur d'accélération. Grâce au moteur de démarrage, Generali est en mesure de financer entièrement jusqu'à 50 000 euros pour les projets qui en sont à leurs débuts. Les porteurs d'idées n'ont qu'à partager une présentation PowerPoint de leur projet.

Le moteur d'accélération est dédié aux projets arrivés à maturité et cofinance jusqu'à 50 % du projet. Le porteur de projet peut présenter son projet devant le conseil d'innovation interne de Generali, semblable à un conseil de capital-risque classique. Le conseil évalue les projets et décide de ceux qui seront financés. L'accent est mis principalement sur les projets Horizon 2 et 3, les projets Horizon 3 bénéficiant d'un financement intégral.

Culture et capacités d'innovation

Toujours changer Une équipe d'innovation gagnante : Pourquoi la réinvention et le changement sont des conditions préalables à l'innovation

Pour relever les défis actuels et futurs de la croissance, il est essentiel de disposer des bonnes personnes au bon endroit.

Dans l'environnement commercial actuel, qui évolue rapidement, il est de plus en plus difficile pour les entreprises de rester innovantes, agiles et résilientes. Sans les bonnes personnes aux bons postes, relever ces défis de croissance peut s'avérer encore plus difficile.

Existe-t-il un schéma directeur pour constituer des équipes d'innovation qui maximisent les contributions individuelles à la croissance de l'organisation ?

La courbe de croissance et les talents de personnes

Dans le monde des affaires, la courbe de croissance ou courbe en S est un modèle qui s'applique à tout ce qui "croît", y compris des organisations. Cette courbe se compose de quatre phases principales : l'idéation, l'investissement, l'expansion et la maturation. Chaque phase nécessite un ensemble unique de ressources et de mentalités.

Dès qu'une organisation atteint la maturité, il devient nécessaire d'identifier et de poursuivre la prochaine courbe de croissance pour rester pertinent. Cependant, de nombreuses entreprises échouent à ce moment crucial, comme en témoignent Nokia, BlackBerry et Kodak. Ces trois entreprises étaient autrefois des acteurs dominants dans leurs secteurs respectifs, mais elles n'ont pas réussi à s'adapter à l'évolution du marché et ont perdu des parts de marché et de la pertinence en raison leur incapacité à identifier leur "prochaine courbe en S" et adapter leurs stratégies et leurs modèles d'entreprise aux nouvelles technologies et à l'évolution des préférences des consommateurs.

"Dès qu'une organisation atteint la phase de maturité, il devient essentiel d'identifier et de poursuivre la prochaine courbe en S pour rester pertinent. Malheureusement, c'est là que de nombreuses entreprises trébuchent".

Comprendre la position actuelle d'une organisation sur la courbe de croissance peut fournir des informations précieuses aux chefs d'entreprise et aux responsables de l'innovation. En fait, cela peut les aider à anticiper les défis de chaque phase, à se préparer pour l'avenir et, surtout, à identifier les personnes nécessaires pour faciliter le développement de l'entreprise.

Comme nous le savons tous, l'innovation requiert de la diversité en termes de compétences, de capacités et d'attitudes au sein des équipes. Si nous devons placer les principales caractéristiques des individus au sein d'une équipe sur une courbe de croissance, nous constaterions généralement que les talents dotés d'un esprit d'entreprise se situent en bas à gauche, c'est-à-dire aux premiers stades de la courbe. À l'autre extrémité du spectre (le stade de la maturité) se trouvent les personnes qui excellent dans l'optimisation des processus existants. Ceux qui se situent au milieu aiment se retoucher les manches, tester de nouvelles idées et affiner les opérations de l'entreprise

L'identification de ces profils peuvent aider à constituer des équipes équilibrées et mieux équipées pour franchir les différentes étapes du parcours de l'innovation.

Il est important de souligner que les individus ont des capacités innées à stimuler la croissance. Ces forces inhérentes peuvent être cultivées et affinées afin d'étendre leur contribution potentielle aux différentes phases de la courbe de croissance, au-delà de leurs inclinaisons naturelles. Cependant, il n'est pas possible de contribuer continuellement à toutes les phases de la courbe, car cela peut conduire à l'épuisement.

"L'innovation est une course de relais. Personne ne peut contribuer à tous les aspects de l'innovation. Courbe de croissance".

L'innovation peut être comparée à une course de relais, où différentes équipes dotées de compétences différentes prennent les relais au fur et à mesure que le parcours de l'innovation progresse.

Comme dans une course de relais, l'innovation exige un haut degré de coordination et de travail d'équipe où chaque équipe - de la R&D aux ventes en passant par les opérations et la comptabilité - a un rôle spécifique à jouer et doit passer le relais en douceur à l'équipe suivante. Toutes les équipes doivent travailler ensemble pour s'assurer que le parcours de l'innovation se déroule efficacement. Chaque équipe doit également comprendre les progrès réalisés par l'équipe précédente et s'en inspirer pour s'assurer que le voyage se poursuit sans encombre.

La collaboration entre diverses équipes dotées de compétences variées à différentes étapes est essentielle. En effet, se concentrer uniquement sur les premières étapes de la courbe peut s'avérer coûteux et chronophage. En outre, toutes les idées. Les entreprises qui se concentrent uniquement sur l'optimisation de leurs activités risquent de se reposer sur leurs lauriers et de résister au changement. De même, se concentrer uniquement sur l'optimisation de l'entreprise peut conduire à une certaine complaisance et à une résistance au changement, ce qui rend difficile l'adaptation aux nouvelles conditions du marché ou aux technologies émergentes. Dans le même temps, se concentrer uniquement sur les deux extrémités du spectre et négliger les phases intermédiaires peut entraîner des lacunes opérationnelles.

Afin d'éviter tous les pièges mentionnés ci-dessus et d'empêcher les entreprises de devenir inutiles ou d'être dépassées par la concurrence, il est essentiel de gérer l'ensemble de la courbe de croissance. Cela nécessite une approche de leadership polyvalente et ambidextre qui tire parti de différents ensembles de compétences à différents stades de la courbe.

Le cube AEM est un outil d'évaluation qui peut vous aider à déterminer comment les gens interagissent naturellement avec le changement, afin d'identifier les personnes les mieux adaptées aux différentes étapes de la courbe. Dans le paragraphe suivant, nous examinerons les principales caractéristiques de l'AEM-Cube et étudierons comment il peut être appliqué pour optimiser la dynamique d'équipe dans la gestion de la courbe de croissance.

Le cube AEM : Évaluer la contribution naturelle de vos équipes

L'AEM-Cube est un outil précieux pour évaluer si votre organisation dispose des bonnes personnes aux bons postes pour relever efficacement les défis actuels et futurs en matière de croissance. Ce questionnaire en ligne est rapide et facile à remplir, les répondants fournissant un retour d'information sur leur propre perception et recevant des profils de retour d'information combinés de la part de leurs collègues ou d'autres personnes dans leur environnement. Le cube AEM est basé sur les trois dimensions du changement et de la croissance : L'attachement, l'exploration et la gestion de la complexité. En évaluant les tendances naturelles des individus et leur contribution à la croissance globale, cet outil d'évaluation peut vous aider à positionner et à utiliser efficacement leur potentiel.

L'un des principaux avantages de l'AEM-Cube est sa capacité à construire des courbes de croissance qui alignent les personnalités dans une séquence de type relais, correspondant aux contributions spécifiques des personnes aux phases successives de la courbe. Elle identifie trois caractéristiques clés d'un individu : premièrement, à quelle phase de la courbe de croissance la personne contribue ; deuxièmement, à quelle phase de la courbe de croissance la personne contribue ; troisièmement, à quelle phase de la courbe de croissance la personne contribue,

si la personne est plus encline aux courbes de croissance technologiques ou commerciales ; et troisièmement, si la personne se concentre sur une partie spécifique de la courbe de croissance ou sur l'intégration de parties plus importantes, voire de la totalité de la courbe. Fort de ces informations, vous pouvez vous assurer que votre organisation dispose des bonnes équipes pour relever avec succès les défis de la croissance et du changement.

Il s'ensuit que les trois questions définissant la relation entre le cube AEM et la courbe de croissance sont les suivantes :

1. Où les gens contribuent-ils de manière optimale ? à la courbe de croissance ?
2. La contribution est-elle axée sur les relations ou le contenu ?
3. La contribution intègre-t-elle la différenciation ?

1. Dimension de l'exploration : Exploration vs. Optimisation

La première question est basée sur la dimension de l'exploration (exploration vs. Optimisation).

Ici, le cube AEM aide à déterminer où les individus peuvent le mieux contribuer à la position de la courbe de croissance. Par exemple, un répondant qui obtient un score élevé à droite (le côté exploratoire) a généralement des caractéristiques d'anticipation et d'orientation qui sont en phase avec les caractéristiques suivantes, les premiers stades de la courbe de croissance. D'autre part, un répondant qui obtient un score élevé à gauche (côté optimisation) du cube AEM a généralement des caractéristiques de contrôle du feedback qui s'alignent sur les derniers stades de la courbe de croissance.

2. Dimension de l'attachement : Personnes vs. Contenu

L'AEM-Cube peut également permettre de savoir si les membres de l'équipe se concentrent principalement sur les relations avec les clients, les consommateurs et les utilisateurs ou sur le contenu. En d'autres termes, il est utile pour déterminer si les personnes sont davantage axées sur les relations orientées vers l'expertise. Il est intéressant de noter que ces deux caractéristiques sont interconnectées et également essentielles à chaque étape de la courbe.

3. Dimension de la gestion de la complexité : Généraliste ou spécialiste

Enfin, l'AEM-Cube répond à la question importante de savoir si la contribution d'une personne est plus spécialisée ou plus généraliste, ce qui est crucial pour déterminer son aptitude à l'emploi à une phase particulière de la courbe. Les personnes qui obtiennent un score faible sur cette dimension ont tendance à moins se concentrer sur la situation globale de l'entreprise.

Les personnes qui obtiennent un score élevé sont très à l'écoute de l'écosystème organisationnel et davantage de leur contribution spécifique, ce qui limite leur impact à une zone particulière de la courbe. À l'inverse, les personnes qui obtiennent un score élevé sont très à l'écoute de l'ensemble de l'écosystème organisationnel et à l'intégration de leur propre contribution, ce qui permet une approche plus généraliste qui englobe l'ensemble de la courbe.

Qu'en est-il du leadership en matière d'innovation ?

Les responsables de l'innovation peuvent concilier efficacement l'innovation et une gestion efficace de l'entreprise actuelle en adoptant un état d'esprit ambidextre qui donne la priorité aux deux. Il faut pour cela comprendre où les ressources sont nécessaires et s'assurer que les bonnes personnes sont aux bons postes pour atteindre les résultats souhaités. Différentes compétences sont utiles à différentes phases du parcours de croissance, il est donc important de disposer d'un mélange de caractéristiques au sein des équipes. Si nous divisons la courbe de croissance en trois horizons, nous comprenons comment mettre ces concepts en pratique :

- Au début de la courbe se trouve l'Horizon 3, où l'accent est mis sur la découverte d'options pour des opportunités futures et sur des paris précoces sur les options sélectionnées. Le résultat souhaité est d'avoir un projet initial et les étapes du projet

Ici, l'équipe doit avoir un niveau élevé de caractéristiques d'exploration, avec un accent sur l'invention et la génération de nouvelles idées. Ces personnes doivent être à l'aise avec l'ambiguïté et l'incertitude, avoir un fort esprit créatif et être prêtes à prendre des risques.

- Au fur et à mesure que vous progressez sur la courbe, vous entrez dans l'Horizon 2, où l'accent est mis sur la poursuite de la croissance du chiffre d'affaires afin d'augmenter les revenus, les ventes et les parts de marché et d'attirer de nouveaux clients. Le résultat souhaité est de définir des budgets d'investissement et des plans d'affaires détaillés. À ce titre, les membres de l'équipe Horizon 2 ont besoin d'un mélange d'attachement et d'exploration. Ils doivent avoir une solide compréhension du modèle d'entreprise actuel de l'organisation et de sa position sur le marché, ainsi qu'une capacité à identifier les opportunités de croissance. Ces personnes doivent également être capables de prendre des risques calculés et avoir un fort désir d'innover et de poursuivre de nouvelles idées.

- Enfin, sur le bord supérieur droit se trouve l'Horizon 1. Ici, l'accent est mis sur la mise en œuvre de mesures visant à défendre, à étendre et à accroître les capacités de l'Union européenne et la rentabilité des activités existantes. Le résultat souhaité est de disposer d'une planification et de prévisions annuelles détaillées pour la croissance par le biais d'activités complémentaires. Les membres de l'équipe doivent donc posséder de solides compétences en matière de gestion de la complexité et se concentrer sur l'optimisation et la rationalisation des opérations existantes. Ils doivent avoir une connaissance approfondie des processus opérationnels, des systèmes et de la clientèle actuels de l'organisation et être en mesure d'identifier les possibilités d'amélioration et de rationalisation. Ces personnes doivent également être compétentes en matière de gestion de projet et se concentrer sur l'obtention de résultats.

En s'appuyant sur le cube AEM et en comprenant les caractéristiques nécessaires à chaque horizon, les responsables de l'innovation peuvent s'assurer qu'ils disposent de la bonne combinaison de compétences au sein de leurs équipes pour réussir à chaque phase du parcours de croissance.

Tuer les experts : Pourquoi les gens freinent l'innovation

Souvent, seuls certains départements sont reconnus pour leur innovation, les autres se sentant exclus.

Pour créer une culture de l'innovation, il ne suffit pas de qualifier une entreprise d'innovante. L'essentiel est de donner à chacun, même à ceux qui occupent des postes de débutants, les moyens de penser de manière innovante et de s'équiper pour agir de manière innovante.

Cette approche globale, inculquée depuis la direction jusqu'aux membres les plus récents de l'équipe, crée un pouvoir collectif d'innovation. L'innovation n'est pas liée à ce que nous faisons, mais à la manière dont nous envisageons ce que nous faisons.

Des "projets" aux "personnes"

Pour favoriser ce changement d'état d'esprit, les dirigeants doivent adopter des comportements innovants, en remettant en question l'état d'esprit traditionnel de la gestion. Des études montrent que l'expertise entrave l'innovation, car elle s'accompagne d'un sentiment de rigidité qui rend plus difficile la reconnaissance de méthodes nouvelles et meilleures, même lorsqu'elles se trouvent sous nos yeux.

En nous détournant de nos projets et de nos tâches pour nous concentrer sur la compréhension des personnes que nous servons. En utilisant la philosophie japonaise "mono no aware", une sensibilité compatissante aux choses extérieures à nous-mêmes, nous pouvons donner la priorité aux besoins de ceux que nous servons, ce qui permet aux idées novatrices de faire surface naturellement. L'accent n'est plus mis sur l'expertise individuelle, mais sur le fait de mieux servir les autres, ce qui alimente une culture de l'innovation.

Des "déclarations" aux "questions"

Pour reconnaître un dirigeant doté d'un bon état d'esprit en matière d'innovation, il faut observer certains comportements. La confiance est un facteur crucial, et les dirigeants doivent répondre aux idées avec curiosité, en posant des questions plutôt qu'en faisant des déclarations.

Devenir un adepte des questions est un défi, mais c'est essentiel. Les dirigeants peuvent s'entraîner en surveillant le ratio questions/énoncés lors des réunions, afin de favoriser une culture de la recherche.

Un autre comportement permettant d'instaurer la confiance consiste à établir l'équité des idées, lorsque les dirigeants soulignent qu'une fois qu'une idée est partagée, elle appartient à l'ensemble de l'équipe. Cela garantit que les idées sont évaluées avec le même poids, quel que soit le titre ou la position de la personne. Dans les cultures réellement innovantes, les réunions résonnent de voix diverses qui posent des questions, tandis que les idées et les idées de l'ensemble de l'équipe sont évaluées. Les cultures moins innovantes peuvent avoir un leader dominant qui fait des déclarations.

Par exemple, Pixar est un exemple notable d'une organisation qui a transformé son approche pour favoriser l'innovation. Au départ, les discussions

créatives se limitaient à une table où seuls les réalisateurs étaient assis, laissant de côté les concepteurs et les nouveaux penseurs. Ed Catmull, le dirigeant de Pixar, a reconnu la nécessité d'un changement et a modifié la dynamique. Il a invité tout le monde à la table, en encourageant les questions et en éliminant la hiérarchie. Ce changement s'est heurté à des difficultés liées aux égos et à l'inconfort du changement, mais il a mis en évidence l'importance de faire tomber les barrières pour créer un état d'esprit collectif et innovant.

De la "livraison" à la "découverte"

Il s'agit de reconnaître l'attraction gravitationnelle exercée par les compétences en matière d'exécution. Dans le monde des affaires, le succès dépend souvent de l'exécution, du souci du détail et des prouesses analytiques. Cependant, l'accent mis sur les compétences d'exécution peut occulter les compétences de découverte essentielles à l'innovation. Celles-ci comprennent le questionnement, l'observation, le travail en réseau et l'expérimentation. Les anticorps de l'entreprise, qui résistent aux nouvelles idées, sont souvent le résultat de l'accent mis sur les aspects suivants les opérations quotidiennes. Pour se transformer, des efforts intentionnels sont nécessaires pour équilibrer et prioriser les compétences en matière de découverte et les compétences en matière d'exécution, en garantissant une approche holistique des deux aspects.

Dans les organisations qui ont des préjugés de longue date et des mentalités préexistantes, changer le point de vue des dirigeants peut s'avérer difficile. Toutefois, la force de l'état d'esprit d'innovation réside dans sa capacité d'adaptation et son potentiel d'adoption par n'importe quel membre de l'organisation.

En tant qu'individu, quelle que soit votre position, vous pouvez exercer cet état d'esprit de manière proactive en répondant aux idées par des questions, en vous engageant dans une remise en question permanente et en encourageant une culture de la curiosité. Même à un niveau débutant, l'interaction avec des collègues et des dirigeants dotés d'un esprit d'innovation jette les bases d'un changement futur.

Au fil du temps, ces comportements se répandent dans l'organisation et créent un effet d'entraînement. Il ne s'agit pas seulement d'attendre que les hauts responsables adoptent cet état d'esprit ; il s'agit de commencer le changement à n'importe quel niveau et de le voir transformer organiquement la culture de l'organisation.

S'il est essentiel de disposer d'une expertise en la matière, la clé réside dans la manière dont cette expertise est appliquée. En tant que dirigeant, il est important de savoir quand il faut prendre des décisions et faire des déclarations, car c'est votre responsabilité. Tout dépend de la manière dont vous parvenez à cette décision - en vous appuyant sur votre expérience passée et votre propre opinion, ou en vous assurant que diverses perspectives ont été prises en compte.

L'une des façons d'y parvenir est de s'entourer régulièrement d'un petit groupe, de partager les défis ou les projets en cours et de permettre aux autres de vous poser des questions. Cela permet non seulement d'avoir de nouvelles perspectives sur vos propres défis, mais aussi de cultiver une culture de questionnement constructif.

Des idées aux problèmes

Souvent, l'expertise remonte à la surface lorsque des idées sont évaluées et que des décisions doivent être prises à leur sujet. Pour remédier à cette situation, plutôt que de présenter l'idée, commencez par présenter le problème.

Au lieu de plonger dans des débats subjectifs sur ces idées, concentrez-vous sur la compréhension objective du problème. Commencez par vous mettre d'accord sur le(s) public(s) cible(s). Une fois le consensus obtenu sur l'importance de ce(s) public(s), reconnaissez objectivement la douleur ou l'obstacle auquel il(s) est (sont) confronté(s). Veuillez à utiliser des données pour valider ces observations et identifier la cause première.

L'essentiel est de s'aligner sur la question de savoir si la résolution de ce problème en vaut la peine.

Vous éliminez les débats subjectifs qui entravent souvent les progrès en ancrant les discussions dans l'évaluation objective de l'efficacité de l'action.

Il s'agit d'un moyen stratégique de s'assurer que les décisions sont fondées sur une compréhension commune et des critères objectifs. C'est un moyen stratégique de s'assurer

que les décisions sont fondées sur une compréhension commune et des critères objectifs. Lorsque vous présentez une idée, son mérite n'est pas évalué subjectivement, mais objectivement par rapport aux critères de problème et de solution convenus.

De l'échec aux résultats inattendus

Dans de nombreuses organisations, le mot "échec" a une connotation négative et les employés peuvent être réticents à admettre leurs erreurs. La plupart des collègues redoutent de voir leur nom figurer dans la catégorie des personnes qui célèbrent les échecs. Pour remédier à cette situation, reformulez le mot "échec" en "résultats inattendus".

Au lieu de considérer les échecs comme des tentatives infructueuses, l'accent est mis sur l'identification des résultats inattendus au cours de l'expérimentation. Cette approche aide les équipes à saisir les opportunités d'apprentissage qui découlent des résultats inattendus. En dressant la liste des résultats attendus et inattendus avant le prototypage, les équipes peuvent évaluer systématiquement les réussites et les domaines potentiels.

L'objectif est d'itérer et d'affiner l'idée sur la base de ces résultats, en réduisant progressivement le nombre d'imprévus jusqu'à ce qu'ils deviennent mineurs et sans importance.

Renforcer l'engagement en faveur de l'innovation

Scannez ou cliquez sur le code QR pour regarder la vidéo en ligne

Les gens ont généralement une perception positive de l'innovation et de ses avantages en général. Cependant, ils ont une perception très négative de l'innovation au sein de leur organisation.

Ce décalage peut être attribué à trois aspects clés que les organisations doivent mettre en place pour une innovation réussie : un processus d'innovation bien défini, une organisation alignée qui soutient le processus, et des individus innovants avec un état d'esprit positif qui sont prêts à collaborer et à stimuler la croissance de l'entreprise.

Toutefois, des obstacles institutionnels entravent la mise en œuvre de ces aspects, et le principal obstacle est l'engagement, qui consiste à amener les individus à participer activement au processus d'innovation. Le manque d'engagement est principalement dû à ces sept obstacles :

- 1. Manque de direction de la part de l'encadrement supérieur.** L'un des facteurs est la tendance à lancer de nouveaux projets sans avoir terminé les précédents, ce qui se traduit par un trop grand nombre de projets et un manque de concentration et d'alignement. Souvent, l'encadrement intermédiaire a également du mal à traduire les objectifs de l'organisation en actions concrètes en raison de son manque d'expérience, de ses craintes, de sa surcharge de travail ou de sa complaisance.
- 2. Manque de partage et de confiance** entravent ainsi la collaboration.
- 3. Une culture de l'aversion au risque,** avec une résistance à la prise de risques et des dirigeants qui ne tolèrent pas l'échec. Dans une entreprise, les employés étaient classés en fonction de leurs performances et de l'occurrence d'erreurs ou d'échecs. Cette

Le système de classement a conduit à un état d'esprit peu enclin au risque, les employés craignant l'échec et d'une éventuelle séparation d'avec l'entreprise. Lorsque les entreprises ont des objectifs stricts à atteindre chaque année, la recherche de l'innovation devient une priorité. Le risque financier est élevé et il en résulte une

culture d'aversion pour le risque. Une solution consiste à fixer des objectifs en matière d'innovation, par exemple en allouant un certain pourcentage du chiffre d'affaires à l'innovation et en fixant des objectifs spécifiques au processus Stage Gate ou au pipeline afin de garantir qu'un certain nombre de projets à l'échelle de l'entreprise soient menés à bien.

4. Absence de compréhension de l'innovation à l'échelle de l'entreprise, ce qui fait que la charge de l'innovation repose uniquement sur la R&D.

5. Conflit entre les processus d'entreprise existants et les processus d'innovation requis pour l'avenir.

6. Des contraintes de ressources, les individus étant trop occupés pour s'engager activement dans l'innovation. Une entreprise a alloué 10 % du temps des employés à des projets sans rapport avec leurs fonctions actuelles.

7. Au départ, les employés n'ont pas utilisé le temps libre qu'ils consacraient à l'innovation car ils n'étaient pas liés à l'évaluation de leurs performances.

La mesure et l'obligation de rendre compte ont conduit à un changement dans la culture.

8. Difficulté à établir des priorités, car les possibilités sont nombreuses et les objectifs limités.

Comment former les employés à tester et à Valider ses propres idées

L'un des principaux goulets d'étranglement auxquels sont confrontées les organisations est le fait qu'il y a plus de personnes qui ont des idées que de personnes qui savent comment les valider et les intégrer dans les opérations.

Cela crée une situation dans laquelle les organisations ne peuvent pas donner suite à toutes les idées en raison de ressources limitées. La solution pour remédier à ce goulet d'étranglement est d'impliquer les employés de première ligne.

L'implication des travailleurs de première ligne permet de remédier au manque d'engagement et de fidélisation de la main-d'œuvre et d'atteindre les objectifs fixés en matière de construction d'une culture de l'innovation. En outre, l'implication des employés de première ligne est plus évolutive et plus rentable que d'autres options.

S'adresser à l'employé Problème d'engagement

Il est important de favoriser une culture de l'innovation au sein de votre organisation, afin de stimuler la croissance, la pertinence et la durabilité à long terme.

Fondamentalement, une culture de l'innovation permet aux employés de s'exprimer, quel que soit leur rôle ou leur titre, et leur permet d'acquérir de nouvelles compétences (qu'ils appliquent ensuite à leur travail quotidien), ce qui permet de briser les cloisonnements.

La rotation du personnel et l'engagement général ont un impact significatif sur les finances d'une entreprise. Selon l'étude Gallup, le désengagement coûte en moyenne aux entreprises 3 400 dollars sur les 10 000 dollars dépensés par employé. Cela s'explique par un taux d'absentéisme plus élevé, une baisse de la productivité et une diminution de la productivité.

Dans une entreprise de 250 personnes, le désengagement peut entraîner une perte annuelle d'environ 3,16 millions de dollars. Ces statistiques soulignent l'importance de donner la priorité à l'engagement des employés pour réduire le taux

de rotation et améliorer les performances de l'entreprise.

Pour résoudre le problème de l'engagement, il existe trois approches clés sur lesquelles vous devez vous concentrer. La première consiste à permettre aux employés de ressentir l'impact de leur travail. Deuxièmement, en écoutant les idées des employés et en leur donnant le sentiment de pouvoir s'exprimer, l'engagement peut augmenter de manière significative.

Une étude menée par Gallup a montré que lorsque les employés ont le sentiment que leur opinion compte, ils constatent une réduction du taux de rotation, une diminution des incidents de sécurité et une augmentation de la productivité. Plus précisément, ces résultats positifs ont été observés lorsque le pourcentage de travailleurs qui étaient tout à fait d'accord pour dire que leur opinion comptait est passé de 30 % à 60 %.

Une autre approche de l'engagement consiste à donner à vos employés la possibilité d'acquérir des compétences au-delà de leurs fonctions traditionnelles. En proposant des formations Grâce aux opportunités de formation et de développement (L&D), vos employés se sentent plus engagés et mieux préparés pour l'avenir. Des études ont montré que 80 % des employés pensent que les programmes de L&D augmentent l'engagement au travail.

En outre, une étude de Deloitte a montré que les entreprises dotées de programmes de R&D ont 92 % de chances en plus de développer de nouvelles technologies, des produits et des processus. En outre, 94 % des employés interrogés par Gallup ont déclaré qu'ils choisiraient de rester plus longtemps dans une entreprise s'ils offrent des possibilités d'apprentissage et de développement ou s'ils disposent d'un programme formel en place.

Les éléments de base pour permettre à vos employés de tester et de valider leurs propres idées

Voici les éléments de base que vous devez mettre en place pour permettre à vos employés de valider et tester leurs propres idées. Le processus commence par la publication d'un défi lié à l'objectif de l'organisation. Les employés soumettent ensuite leurs idées et collaborent. Les idées sont ensuite affinées par le biais d'un vote et d'une présélection par les responsables ou les chefs de programme.

Tout d'abord, il convient de mettre en place une cadence ou un processus structuré pour recueillir les idées. Cela permet de s'assurer que toutes les idées sont capturées et qu'aucune contribution précieuse n'est manquée. En outre, il convient de définir une structure pour organiser et développer ces idées. Cette structure permet de s'assurer que les idées sont bien formulées et qu'elles peuvent être facilement comprises par les dirigeants.

Deuxièmement, pour que les idées puissent être présentées aux dirigeants disposant d'un pouvoir de décision en matière de budget, vos employés ont besoin d'une formation et d'un accompagnement. Ce coaching leur permet d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour communiquer efficacement leurs idées et les présenter de manière convaincante.

Après l'approbation initiale des idées, celles-ci doivent être pilotées ou intégrées dans les opérations. Cela permet de tester et d'évaluer les idées de manière approfondie dans un environnement réel. La phase pilote sert d'occasion d'apprentissage, où des ajustements peuvent être apportés et les réactions peuvent être recueillies avant la mise en œuvre à grande échelle.

Enfin, la gestion du changement joue un rôle crucial dans l'intégration des idées approuvées de la phase pilote aux opérations quotidiennes. La gestion du changement consiste à faciliter la transition et à veiller à ce que vos employés adhèrent aux nouvelles idées et les adoptent. Ce processus permet d'aborder toute la résistance ou les défis qui peuvent survenir au cours de la mise en œuvre. En gérant efficacement le changement, vous pouvez augmenter le taux de réussite de mettre en œuvre de nouvelles idées et de s'assurer de leur durabilité à long terme.

Marcher avant de courir

Si l'innovation n'est pas encore très répandue au sein de votre organisation, commencez par vous concentrer sur quelques opportunités et passez progressivement à la recherche de nombreuses opportunités.

Vous souhaitez augmenter progressivement la vitesse de prise de décision concernant l'autorisation de tester de nouvelles idées, en passant d'un délai de 5 à 6 mois à un délai de 5 à 6 mois. 4 à 6 semaines, ainsi que d'accélérer la validation, le prototypage et le pilotage de nouveaux produits de sorte qu'il vous faille 4 à 8 mois au lieu de 12 à 16 mois.

Vous réduirez ainsi les risques et le coût moyen par idée validée. Vous passerez d'un investissement plus important dans un nombre réduit de projets à un investissement moins important dans un grand nombre de projets.

Toutefois, la mise en œuvre de cette méthodologie est plus facile à dire qu'à faire. Ne courez pas avant de savoir marcher. Pour construire un programme évolutif, nous commençons par des idées moins complexes et moins risquées, puis nous augmentons leur complexité et leur risque au fur et à mesure que nous suscitons l'adhésion et que nous développons les capacités internes.

Au cours de la phase initiale de "marche", l'objectif principal est de constituer une équipe d'innovateurs au sein l'organisation de l'Union européenne.

L'accent est mis sur les projets peu complexes dont le délai de retour sur investissement est court.

En obtenant quelques succès précoces, la valeur et l'analyse de rentabilité du programme d'innovation peuvent être prouvées dans les six premiers mois ou l'année suivante. Cela permet d'augmenter les chances d'obtenir un financement de la part de la direction. Ces projets à court terme servent de tremplin vers les phases "Run" et "Scale", au cours desquelles des projets à plus grande échelle et de nouveaux produits/services sont mis en œuvre.

Comment donner le coup d'envoi d'une idée fructueuse

Programme d'exécution

Depuis des décennies, la gestion des idées est un concept qui a fait ses preuves pour inspirer des idées d'innovation, mais il présente un défaut fondamental.

Dans de nombreuses organisations, le processus de remontée des idées dans la chaîne de gestion se fait souvent par l'intermédiaire d'un comité de direction et conduit à la "mort par mille coupures". Il s'agit de comprendre à l'aide d'un exemple.

Anna soumet son idée à la boîte à idées de l'entreprise, mais elle est évaluée et rejetée par le conseil d'administration.

Sans se décourager, elle soumet une nouvelle idée, mais se heurte à nouveau à un refus sans explication claire. Ce cycle continu de rejet conduit Anna à perdre la foi, mais elle persiste et soumet une troisième idée.

Étonnamment, cette fois-ci, son idée est acceptée et on lui demande une analyse de rentabilité.

Peter, qui fait partie du département de l'innovation et est responsable de la mise en œuvre de l'idée est débordé par sa charge de travail et l'idée d'Anna se perd dans son arriéré. Des mois plus tard, lorsque Anna s'enquiert de l'état d'avancement du projet, Peter ne répond pas car il n'y a rien à signaler. Ce scénario est courant dans les grandes organisations, laissant les employés comme Anna frustrés et réticents à soumettre des idées à l'avenir.

Avec le temps, nous nous demandons... pourquoi les employés n'ont jamais de bonnes idées ? Eh bien... ce n'est pas étonnant !

Le problème réside dans l'approche traditionnelle de la gestion des idées, qui implique une prise de décision du haut vers le bas et l'évaluation de l'impact de l'idée sur l'environnement.

De l'analyse des idées brutes comme s'il s'agissait de produits finis. Il est plus facile de dire "non" aux idées, car cela permet d'éviter d'en assumer la

responsabilité. Même si une idée est déléguée, elle aboutit souvent chez quelqu'un qui n'a pas le temps ou la volonté de travailler dessus.

En outre, les employés qui sont motivés pour travailler sur leurs idées et acquérir de nouvelles compétences n'ont pas la possibilité de se perfectionner. Par conséquent, les mêmes personnes continuent à effectuer les mêmes tâches et aucune évolution ne se produit au sein de l'organisation. Cette expérience frustrante et négative entrave l'innovation et la soumission d'idées.

Pour résoudre ce problème, il faut passer de la gestion traditionnelle des idées, qui repose sur des décisions prises de haut en bas, à l'exécution des idées à grande échelle.

Exécution d'idées à grande échelle

Tout d'abord, nous devons cesser de nous fier aux "hippopotames", c'est-à-dire à "l'opinion de la personne la mieux payée", pour choisir les idées sur lesquelles travailler. Il est de toute façon impossible pour quiconque d'évaluer correctement les "idées" en amont. Lorsque la direction évalue les idées, cela peut se transformer en un concours de beauté avec un coût d'opportunité élevé, ce qui déclenche également un comportement grégaire.

Les données l'emportent toujours sur les opinions. Vous ne pouvez pas choisir des gagnants sans investir dans des projets pour tester des idées, et la plupart d'entre eux échoueront. Plus le rendement attendu est important, plus vous devez investir de petites sommes dans des projets. Plutôt que de "mourir de mille coups", il faut "gagner de mille essais".

La méthodologie Kickbox met l'accent sur l'abandon des investissements importants dans quelques idées.

L'idée de base est d'encourager les essais et l'apprentissage par le biais d'un processus structuré en trois étapes : valider les idées brutes en vrac, affiner un plus petit pourcentage en prototypes, et enfin mettre en œuvre les idées les plus performantes.

Cette approche permet aux employés de devenir les PDG de leurs propres idées, dans le but de démocratiser l'innovation. En permettant à un plus grand nombre de personnes de participer et de valider leurs idées à un stade précoce, les risques associés à des investissements importants dans des projets incertains sont réduits.

Il s'agit de rendre l'innovation plus prévisible et de la fonder sur des statistiques plutôt que de s'appuyer uniquement sur des opinions ou des intuitions ou des sentiments. Ce processus permet d'identifier des concepts viables, de réduire le risque de négliger des idées potentiellement meilleures et d'optimiser l'allocation des ressources pour l'innovation.

Pourquoi la créativité est-elle si importante ?

(Et comment développer la vôtre)

L'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et l'abondance de données facilement accessibles signifient que le monde est mis sur un pied d'égalité en ce qui concerne la pensée analytique.

Nous disposons tous des mêmes informations et des mêmes outils, c'est pourquoi nous devons développer des compétences au-delà de l'analyse pour être compétitifs. Il s'agit de la pensée latérale et créative.

C'est la créativité dont vous faites preuve pour comprendre, interpréter et agir sur la base des informations dont vous disposez qui vous distinguera. Quel que soit le secteur dans lequel vous travaillez, vous pouvez aborder vos défis de manière novatrice afin de trouver des solutions nouvelles et innovantes. Nous ne sommes pas les seuls à le penser : dans le rapport "The Future of Jobs 2023", le Forum économique mondial affirme que la pensée créative est l'une des compétences les plus recherchées en 2023.

Nous continuons à nous appuyer sur des systèmes éducatifs dépassés qui nous apprennent à penser en ligne droite et nous préparent à des modes de vie aujourd'hui dépassés. Un système éducatif conçu par des industriels qui avaient besoin de travailleurs dociles, agréables et non créatifs.

C'est pourquoi mes collègues de Sense Worldwide et moi-même avons passé les cinq dernières années à développer le domaine de l'intelligence créative. Grâce à des milliers de collaborations avec des personnes créatives, nous avons identifié des similitudes entre les plus créatifs d'entre eux. C'est ce qu'on appelle l'intelligence créative.

Qu'est-ce que l'intelligence créative

?

L'intelligence créative est la capacité humaine unique de comprendre, d'interpréter et d'agir avec imagination. Il ne s'agit pas d'une méthodologie, mais d'un état d'esprit. Une façon d'aborder le monde qui nous entoure. Au fond, il s'agit de voir et de penser différemment.

C'est la nouveauté incarnée ! Au fil de nos explorations, nous avons découvert cinq principes clés qui illustrent l'intelligence créative.

1. Élargissez votre esprit - Il s'agit d'éclairer votre point de vue en explorant au-delà de vos silos.
2. Challenge Your Default - consiste à faire les choses différemment.
3. Construire sa confiance créative - consiste à accepter l'incertitude de l'ambiguïté et à faire confiance à son instinct.
4. Rechercher des points de vue différents - Il s'agit de comprendre le pouvoir de la diversité cognitive.
5. Adopter un état d'esprit expérimental - Il s'agit d'expérimenter, mais de le faire dans un but précis.

Comment développer son intelligence créative ?

Tout d'abord, dissipez un mythe...

*"Je ne suis pas créatif
- Les personnes qui sont absolument créatives*

Nike a dit de façon célèbre "Si vous avez un corps, vous êtes un athlète". J'aime à dire que si vous avez un cerveau, vous pouvez être créatif. Tout le monde a une capacité de créativité et tous les secteurs peuvent en bénéficier.

Pour développer votre créativité, vous devez travailler sur les 5 principes de l'intelligence créative.

Développez votre esprit

Il s'agit de vous encourager à reconnaître la valeur de l'inspiration analogique, en vous inspirant de domaines et de connaissances extérieurs à vos silos afin de mieux étayer votre propre point de vue.

La première étape consiste toutefois à se comprendre soi-même et à connaître les préjugés que l'on peut avoir et qui affectent notre capacité à intégrer pleinement les connaissances provenant de domaines extérieurs.

Faites votre introspection et explorez d'abord votre propre point de vue. Posez-vous la question suivante : quelles sont les hypothèses que vous avez formulées pour en arriver là ? Utilisez ces connaissances pour aller au-delà de vos hypothèses et obtenir une vue d'ensemble.

Remettez en question votre défaut

Faites les choses différemment. Abordez vos tâches sous de nouveaux angles. Utilisez des processus différents et des flux de travail alternatifs. Lorsque nous utilisons les mêmes approches à chaque fois que nous nous attaquons à une tâche, notre esprit crée des voies synaptiques qui se renforcent au fil du temps. Lorsque nous sommes confrontés à de nouveautés nous prenons le chemin de la moindre résistance et les abordons de manière familière - ce qui limite notre capacité à les voir différemment et nous obtenons inévitablement des résultats similaires à chaque fois.

Pour briser la routine, rien de plus simple : il suffit de faire quelque chose de différent. Vous travaillez habituellement à un bureau ? Essayez de vous asseoir sur un banc. C'est aussi simple que cela !

Développez votre confiance créative

Vous commencez peut-être quelque chose de nouveau ? Vous essayez une nouvelle technique ? Vous explorez un sujet inexploré ? Quoi qu'il en soit, il est difficile d'être confiant lorsque l'on est confronté à l'incertitude de l'ambiguïté. Mais lorsque nous laissons cette incertitude nous envahir, nous pouvons limiter notre capacité à être créatif. Nous nous retenons par peur de l'échec.

Pour renforcer votre confiance, la première chose à faire est, sans surprise, de commencer. Face à une page blanche métaphorique, la chose la plus difficile à faire est de commencer, car nous craignons de nous engager dans la mauvaise direction. Salir la page, c'est sauter, noter quelque chose, même si c'est mal, afin de pouvoir construire sur cette base.

Rechercher la diversité des points de vue

Lorsque vous réunissez dix personnes similaires, vous obtenez un point de vue très puissant. Si, au contraire, vous réunissez dix personnes cognitivement différentes qui voient les choses différemment et pensent différemment les unes des autres, vous obtenez un point de vue plus riche et plus holistique. Ce point de vue est plus riche et plus holistique c'est l'objectif de Seeking out Diverse Perspectives : exploiter le pouvoir de la diversité cognitive.

Lorsque vous vous forgez un point de vue, demandez-vous qui pourrait apporter une perspective unique. Ne vous contentez pas des personnes les plus évidentes, mais choisissez aussi les fous, les inadaptés, les rebelles et les rejetés !

Adopter un état d'esprit expérimental

Expérimentez, mais dans un but précis. Nous évitons les processus lorsque nous essayons d'être créatifs, car c'est la répétition d'un processus qui étouffe la créativité, mais dans certains cas, un processus est un état d'esprit. Adopter un état d'esprit expérimental est le plus niveau du processus créatif - Tester, Apprendre, Répéter.

Pour adopter un état d'esprit expérimental, nous vous recommandons d'essayer de tester et de casser vos idées. Abordez d'abord l'aspect le plus difficile d'une idée. Si vous concevez une voiture volante, concentrez-vous sur les ailes avant de concevoir les roues.

Plus important encore, l'intelligence créative repose sur la nouveauté, l'essai de nouvelles choses et le fait d'avoir un esprit d'équipe et d'aborder les tâches d'une nouvelle manière. Tant que vous vous arrêtez et que vous vous demandez "pourquoi je fais cela de cette façon", vous développez déjà votre intelligence créative.

Comment échouer ?

Les innovateurs redoutent l'échec. Mais l'échec peut être bénéfique.

Comme la plupart des projets d'innovation échouent, il est essentiel d'en comprendre les raisons et d'en tirer les leçons. Commettre des erreurs n'est fructueux que si l'apprentissage est partagé ouvertement avec les autres, afin d'aider tout le monde à ne pas refaire les mêmes erreurs.

Souvent, cependant, l'échec pourrait être évité avant même d'agir ; il suffirait d'avoir une perspective ou un processus différent pour empêcher certains échecs de se produire. Utilisez la liste de contrôle ci-dessous pour réfléchir à vos efforts (et changer de cap immédiatement si nécessaire).

#1 : Lancer des campagnes ouvertes

Impliquer tout le monde dans la génération d'idées est un conseil courant, mais s'il n'y a pas d'objectif précis, cela conduit à plus de gaspillage. Pour les

40 % des idées ont été rejetées au cours de la première phase et il a fallu en moyenne 3,5 ans pour obtenir le diplôme. Pour les campagnes alignées sur les domaines d'opportunités stratégiques, seulement 10 % des idées ont été rejetées lors de la première étape, et le temps nécessaire à l'obtention du diplôme n'est que de 2 ans. Déterminez donc les domaines spécifiques et les domaines d'opportunité sur lesquels vous devez vous concentrer, puis demandez à vos collègues de vous proposer des idées. Avec un nombre réduit d'idées non pertinentes à rejeter, vous pourrez avancer plus rapidement.

Faut-il ressusciter les idées rejetées ? Après tout, les situations et les contextes commerciaux évoluent, et ce qui ne semblait pas être une bonne idée auparavant peut l'être à un moment différent. D'après l'expérience de SAP, il est rare que les idées deviennent pertinentes des années plus tard. Comme l'entreprise définit très tôt les domaines d'opportunités et les contextes, elle choisit des idées qui s'inscrivent dans ces cadres.

#2 : Ne pas accepter les entreprises Frontières

Il fut un temps où une unité de SAP ne créait que des applications grand public avec l'idée que si les consommateurs adoptaient les applications, cela signifiait qu'elles offraient une bonne expérience utilisateur. SAP a également envisagé de vendre les applications aux consommateurs. Mais sortir des frontières de l'entreprise B2B serait risqué étant donné le manque d'expérience de l'entreprise dans la vente de logiciels aux consommateurs et dans la gestion de petites transactions, une prise de conscience qui s'est faite plus tard. Néanmoins, les principes de conception générés par les efforts de l'unité se sont avérés bénéfiques.

#3 : Se concentrer sur les gagnants

Dans de nombreux programmes d'intrapreneuriat, le retour d'information et le soutien ne sont apportés qu'aux gagnants ou aux équipes les plus prometteuses du programme, laissant de côté le reste des participants qui peut avoir bénéficié du même soutien et avoir eu des idées plus efficaces la fois suivante. Lorsque les employés ont l'impression

de ne pas être soutenus, il est peu probable qu'ils rejoignent le programme. Le retour d'information au niveau individuel peut maintenir le niveau de motivation et améliorer la qualité des idées.

#4 : Être condamné

La passion et la conviction sont des termes très prisés lorsqu'il s'agit d'innovations et d'innovateurs. Comme l'a appris SAP, être trop convaincu du succès d'une idée peut conduire à l'échec. Il est préférable de lancer rapidement le produit, de montrer rapidement sa valeur et de noter les signaux du marché. Si vous ne constatez pas de demande réelle du marché pour le produit, vous pouvez arrêter de travailler dessus rapidement et éviter de conserver le produit pendant longtemps et d'y consacrer beaucoup de temps et de ressources. Ignorer les données conduit à des échecs coûteux.

#5 : Livrer un produit, rapidement

Nous répétons souvent le mantra selon lequel tout est question de vitesse. Même s'il y a une forte conviction que si vous pensez que *ce produit* sera un succès, ne continuez pas à investir dans le développement du produit tant que le marché ne vous a pas clairement indiqué que vous êtes sur la bonne voie. Il ne s'agit pas de délai de mise sur le marché, mais de délai de valorisation.

#6 : Trouver des clients satisfaits

Parlez de votre nouvelle idée à vos clients et la plupart d'entre eux vous diront qu'ils l'apprécient. Vous développez donc l'idée et présentez votre nouveau produit aux clients, qui hésitent encore à l'adopter. Ils sont généralement satisfaits du statu quo. Les réalités du budget et de la gestion du changement les font réfléchir à deux fois, ce qui se traduit par un rejet de votre produit. Comprendre le fonctionnement de l'esprit des clients et leur poser les bonnes questions sur leurs besoins fait toute la différence.

#7 : Débloquent des synergies

Bien sûr, cela semble très bien (surtout pour les C-suite) que nous recherchons des synergies avec l'activité principale. Or, souvent, l'exploitation des synergies internes, par exemple l'intégration de votre idée validée en tant que fonction dans un logiciel existant, réduit considérablement le marché accessible.

#8 : Ignorer le système immunitaire de l'entreprise

Toute organisation dispose d'un système de défense invisible qui, par nature, est censé la protéger du changement et des perturbations. En allant à l'encontre de ce système immunitaire de l'entreprise, vous vous exposez au risque de susciter la méfiance et de provoquer des réactions négatives de la part des équipes et des collègues dans l'ensemble de l'entreprise.

Vous ne pouvez pas lutter contre cela, mais plutôt travailler avec et créer des alliés pour soutenir vos idées.

#9 : Réduire au plus tôt

La mise sur le marché et la montée en puissance précoces peuvent sembler être une bonne idée. Toutefois, si votre produit tarde à acquérir des clients, vous devrez peut-être attendre un peu plus longtemps. Avec son produit qui n'est pas encore commercialisé, SAP va lentement, n'ayant pour l'instant qu'un seul client.

Le produit permet aux détaillants et aux entreprises de produits de consommation d'établir une activité circulaire. En attendant d'avoir un modèle d'entreprise qui fonctionne et qui est reproductible, l'entreprise est en meilleure position pour éviter l'échec.

Construire une capacité d'innovation de rupture

Le potentiel de recherche et de technologie de rupture dans l'industrie aérospatiale est énorme.

Bien qu'Airbus dispose d'un portefeuille diversifié composé d'avions commerciaux, d'hélicoptères et d'activités dans le domaine de la défense et de l'espace, la société doit développer de nouvelles technologies et favoriser l'innovation, une culture axée sur l'innovation pour répondre aux exigences d'une industrie aérospatiale en pleine mutation. Des bouleversements se produisent à tous les niveaux de l'entreprise.

Le secteur de l'aviation commerciale a besoin de nouveaux avions qui émettent moins de CO2 et sont respectueux de l'environnement. Le PDG d'Airbus s'est fixé l'objectif ambitieux d'un avion de ligne à hydrogène sans émission d'ici à 2035, ce qui, à l'heure actuelle, semble encore relever de la mission impossible.

Des préoccupations environnementales similaires existent dans l'industrie des hélicoptères, où la sécurité est également une priorité. La mobilité aérienne urbaine connaît des bouleversements avec l'émergence de quadcoptères électriques et d'autres véhicules similaires. Dans le domaine de la défense et de l'espace, des startups comme SpaceX transforment l'industrie avec de nouvelles solutions. La commercialisation de l'espace au cours de la prochaine décennie verra davantage de petites entreprises innover et lancer leurs propres satellites.

Instruments d'innovation

Le modèle Pisano de Gary Pisano, professeur à Harvard, offre un cadre simple pour la création de modèles d'entreprise innovants. Il classe l'innovation en fonction des changements apportés au modèle d'entreprise et à la technologie. Le quadrant de la maturation technologique fait référence à des améliorations progressives dans le cadre du modèle d'entreprise existant, tandis que le quadrant de la perturbation technologique radicale se produit lorsque des progrès significatifs sont réalisés dans le cadre du modèle d'entreprise existant.

La rupture commerciale se produit lorsqu'il y a une évolution vers un nouveau modèle commercial avec les technologies actuelles. Enfin, la rupture architecturale est le résultat de changements à la fois technologiques et de modèles d'entreprise.

Chez Airbus, les quatre quadrants sont couverts par différents instruments d'innovation.

Grâce à une veille technologique assurée par des éclaireurs stationnés dans différentes régions telles que l'Amérique du Nord, l'Inde, Singapour, la Chine et l'Europe, ils gardent un œil sur les développements et les tendances dans le monde entier. Les éclaireurs rapportent ces informations au siège et aux secteurs concernés, connus sous le nom de "Fast Tracks", responsables de la feuille de route en matière de technologie et d'innovation. Les éclaireurs remettent en question les Fast Tracks en fournissant de nouvelles données et en identifiant les écarts entre l'état actuel et l'état futur souhaité.

L'engagement des startups est un autre aspect clé, avec l'établissement du modèle de client à risque il y a des années. Cette approche consiste à faire appel à des technologies externes pour accélérer l'innovation et apporter des idées de l'extérieur. Elle se concentre sur l'identification rapide des solutions numériques aux problèmes existants de l'organisation dans un délai de six mois. L'incubation a également lieu, en particulier pour les idées internes qui surgissent lors de la transition du modèle d'entreprise existant vers un nouveau modèle de gestion.

La gouvernance de l'innovation d'Airbus repose sur la coordination et l'alignement des différentes unités opérationnelles. Actuellement, la prise de décision repose largement sur les relations entre les individus, mais une approche plus axée sur les données sera adoptée à l'avenir. Compte tenu des centres d'innovation répartis dans le monde entier, une gouvernance efficace est primordiale pour assurer la synchronisation et maximiser la valeur.

Fixer des objectifs au milieu de multiples activités est un défi. L'une des améliorations qu'Airbus a mises en œuvre est une approche axée sur les données afin d'apporter de la transparence à toutes les activités en cours. L'entreprise est en train de construire un tableau de bord qui sera visible par tous les membres de l'organisation et qui fournira des informations claires sur le centre d'innovation qui travaille sur tel ou tel projet et sur les ressources qui lui sont allouées. L'objectif est d'avoir une vue centralisée des différentes initiatives et contributeurs.

Renforcer l'impact de l'intégration

Une culture de l'innovation

La pandémie de COVID-19 a révélé l'impréparation du système de santé à répondre à l'augmentation de la demande de services.

Elle a mis en évidence la nécessité de développer rapidement des solutions de soins de santé numériques, telles que la télémédecine et les tests de diagnostic à domicile, afin de mettre en relation les patients et les prestataires de soins de santé, et a accéléré le passage à un système de soins de santé axé sur le numérique.

Roche explorait déjà diverses technologies émergentes. L'un des domaines d'intérêt est celui des données de santé générées par les patients. En utilisant des capteurs et des applications mobiles, les patients peuvent collecter des données sur leur état de santé, y compris en effectuant des tests simples pour déterminer si leur santé est bonne ou mauvaise comme la sclérose en plaques. Ces données sont ensuite partagées avec leur médecin traitant, ce qui permet de suivre leurs progrès et d'évaluer l'efficacité de leur traitement.

L'aide à la prise de décision clinique par le biais de logiciels est un autre développement important dans le domaine du diagnostic. Cette technologie aide les professionnels de la santé à interpréter différents types de données sur les patients, allant des échantillons sanguins à la génomique, et à diagnostiquer des maladies telles que le cancer et la sclérose en plaques. La quantité de données disponibles pour l'analyse dans le domaine du diagnostic continue de croître régulièrement.

Pour stimuler efficacement l'innovation au sein d'une grande organisation comme Roche, avec plus de 100 000 employés, il est essentiel de relier les différentes unités commerciales. Par exemple, il peut y avoir un projet dans une filiale allemande qui vise à collecter des données auprès des médecins de premier recours et à les utiliser pour accélérer les diagnostics et l'identification des patients pour les essais cliniques. Le défi consiste à relier ce projet aux unités diagnostiques et pharmaceutiques, également dans d'autres zones géographiques, tout en veillant au respect des exigences réglementaires.

Une communauté de pratique pour Amplifier les capacités d'innovation

Lorsque les différentes parties prenantes, y compris le marketing et d'autres collègues fonctionnels, sont en mesure de se connecter, elles comprennent et résolvent les problèmes plus efficacement. Pour faciliter cette connexion, ils ont créé la boîte à outils d'innovation OneRoche, qui rassemble diverses équipes d'innovation pour collaborer et renforcer les efforts entre les différentes unités commerciales et les différents sites.

En tant que communauté de pratique, ils aident les catalyseurs d'innovation, les responsables de l'innovation et les autres facilitateurs et accompagnateurs de l'innovation à identifier les opportunités et à prendre des décisions plus rapides à l'échelle, en évitant les doubles emplois. Ils amplifient les capacités de gestion de l'innovation.

Malgré les nombreux efforts de gestion de l'innovation en cours dans l'ensemble de l'organisation, ils ont vu de plus grandes possibilités d'apporter une plus grande valeur ajoutée à tous les niveaux. Au-delà de la connexion des initiatives, des efforts et de l'apprentissage à l'échelle de l'entreprise, ils ont cherché à créer une transparence sur les meilleures pratiques et sur ce sur quoi les équipes travaillent. Cela va de la coordination à la supervision et à la gouvernance, et finalement à une approche unifiée, appelée processus de gestion de l'innovation OneRoche E2E, à mettre en œuvre à grande échelle.

Compte tenu du grand nombre de MVP et d'expériences en cours, en particulier dans les pays affiliés, une base de données est en train d'être créée pour suivre les projets en cours et éviter les doublons. Cette base de données combine des perspectives mondiales et locales, des interfaces avec différents marchés et identifie les applications en cours dans plusieurs pays. Les projets poursuivant des objectifs similaires sont regroupés afin de réduire les coûts, d'éviter les erreurs répétées et de tirer parti de l'expérience organisationnelle existante.

Enfin, la communauté de l'innovation encourage les discussions ouvertes sur les échecs et le partage des enseignements afin d'éviter la duplication des efforts.

Pour les employés, un portail intranet propose des outils, des programmes et des formations sur divers sujets tels que la réflexion sur la conception, l'interaction avec les clients, la présentation d'idées et l'essai de modèles d'entreprise. Le site web sert de plateforme libre-service pour accéder à ces ressources. En outre, des programmes permettent aux participants d'appliquer leurs compétences à des projets réels.

L'un d'entre eux est le Roche Entrepreneurship Program, lancé en 2020, un programme de trois mois qui sélectionne cinq projets de santé dans les domaines de la pharmacie, du diagnostic et des filiales. Une fois les cinq projets sélectionnés, une équipe diversifiée est formée autour du projet, avec des membres de différentes organisations, en fonction de leurs compétences et de leurs antécédents.

Ils commencent par comprendre le parcours du client, en validant leurs hypothèses par des entretiens avec de vrais patients et médecins. Ils affinent et itèrent ensuite continuellement leurs propositions de projet, en s'assurant de l'alignement. Les équipes développent un modèle d'affaires en accord avec la stratégie de Roche tout en apportant de la valeur aux patients et au système de santé. Les équipes développent leur produit minimum viable (MVP) en validant les hypothèses et en recevant le retour d'information des clients. Enfin, ils présentent leurs projets à un conseil composé de membres de différentes unités commerciales, qui prendront des décisions en matière de financement, de collaboration ou de réorientation en fonction de la viabilité du projet et de son adéquation avec les objectifs de l'organisation.

Le programme d'innovation a permis à 22 projets de passer par le programme en six cohortes.

Il est impressionnant de constater que 40 % de ces projets ont reçu un financement et ont été mis en œuvre. Le programme met l'accent sur l'apprentissage appliqué, permettant aux participants d'appliquer leurs connaissances à des projets réels, plutôt que de se contenter de théorie ou de formation.

Les participants acquièrent des compétences précieuses et construisent un réseau au sein de l'organisation, en se connectant avec des collègues dans différents domaines tels que la conformité et les cadres réglementaires.

Ce réseau leur permet de savoir à qui s'adresser pour de futurs projets et de tirer parti des capacités existantes. Le programme met également l'accent sur la concrétisation des projets en faisant appel à de vrais clients et en recevant leurs commentaires. Les réactions des participants ont été extrêmement positives, soulignant les avantages du développement de l'état d'esprit et de l'approche pratique pour relever les défis et obtenir l'adhésion à de nouvelles idées.

Le guide de l'innovation OneRoche guide le processus d'innovation depuis la définition du champ d'application et l'exploration des problèmes jusqu'à l'élaboration de la solution, la définition du modèle d'entreprise, la présentation, la construction, les essais, l'apprentissage, le lancement et, enfin, la croissance et l'extension de la solution sur le marché.

Le livret de jeu présente différents modèles et boîtes à outils, ainsi que des tableaux muraux interactifs que les accompagnateurs de l'innovation peuvent facilement copier et mettre en œuvre dans leur pays.

Grâce à cette approche unifiée de l'innovation, ils ont formé plus de 3 500 coaches en innovation en interne, ce qui leur a permis de réaliser des économies considérables par rapport au recours à des agences externes coûteuses.

Programme d'innovation continue de Sage

Comment mobiliser les collègues pour qu'ils adoptent un état d'esprit innovant et poursuivent courageusement la transformation ?

La société multinationale de logiciels Sage a créé un programme d'innovation continue pour donner aux collègues, aux partenaires et aux clients les moyens d'innover.

Le programme d'innovation continue de Sage est passé d'un mouvement communautaire à une fonction stratégique de transformation de l'entreprise. Au départ, l'équipe chargée de l'innovation a mené plus de 32 entretiens avec des collègues de différentes régions, niveaux et fonctions afin d'acquérir une compréhension approfondie de l'entreprise. Ils ont également eu recours à un événement appelé "grande conversation", au cours duquel chaque collègue de Sage a eu l'occasion de faire part de ses réflexions sur la culture de l'entreprise et les changements souhaités.

Ils ont découvert que les collègues croyaient en la capacité d'innovation de l'entreprise, mais que l'innovation se limitait souvent à des présentations de diapositives ou à des événements discrets, tels que des conférences, des séminaires, hackathons etc. Ces informations ont permis de découvrir les domaines sur lesquels il fallait se concentrer et travailler pour améliorer l'intégration quotidienne de l'innovation.

L'équipe a effectué plusieurs tests de produits minimums viables (MVP) pour valider leurs hypothèses avec les clients et les énoncés du problème et de l'opportunité. Elle a organisé un événement avec 110 personnes pour passer de l'agilité commerciale à l'innovation continue, en tirant parti de l'expérience de la création d'une communauté d'agilité. En six semaines, ils ont vu 44 membres rejoindre la communauté et a reçu 150 commentaires. Ils ont créé des bulletins d'information pour engager et garder les champions, des individus passionnés qui aident à nourrir la communauté. Il était essentiel de trouver des personnes dévouées pour collaborer à l'entretien de la communauté, en particulier au sein d'une

grande entreprise de 13 000 employés.

Pour répondre aux inquiétudes concernant la capacité de Sage à expérimenter, ils ont collaboré avec le CTO et lancé le programme de formation "experimentation mindset". Cependant, les progrès de la formation ont été interrompus par la pandémie de COVID-19, ce qui les a obligés à changer de cap et à trouver des moyens de maintenir le programme en vie à distance. Malgré les difficultés, la croissance du programme a été remarquablement réussie. Il a été multiplié par 10 et a réussi à toucher plus de 2 600 collègues sans budget ni soutien exécutif.

Lors de la conception de solutions, il est important de comprendre à la fois le problème et les opportunités. Les trois domaines clés que Sage a identifiés pour l'exploration tournaient autour de la possibilité pour l'entreprise de survivre et de prospérer sur un marché complexe, d'être à la pointe du marché avec des concepts tels que le cloud SAGE, et de surmonter les difficultés pour créer l'innovation en interne et devenir une entreprise emblématique. L'approche de ce changement à grande échelle a consisté à rechercher une expertise en matière de gestion du changement avant de passer au brainstorming et l'idéation.

L'équipe d'innovation considère ses programmes comme des modèles d'entreprise, en tenant compte de la manière dont ils génèrent de la valeur (une proposition de valeur unique), de la structure des coûts et de l'impact sur l'environnement. Au départ, ils ont demandé un budget nul, privilégiant la traction plutôt que le financement. Toutefois, conscients de la nécessité d'opérer un changement à grande échelle dans une entreprise de plus de 10 000 personnes, ils ont fini par demander un budget de 400 000 euros pour soutenir la mise en œuvre, y compris l'embauche de personnel supplémentaire. Les tentatives précédentes d'autres personnes qui avaient demandé un budget sans faire preuve de dynamisme ont échoué et ont entraîné le départ des employés associés. L'équipe était prête à travailler sans budget, sans se rendre compte qu'il s'agissait d'une attente.

L'établissement d'une relation avec le service de formation de Sage dès le début a été crucial pour la réussite du programme. Ils ont reconnu l'importance de cette collaboration pour leur réussite. Au fur et à mesure qu'ils s'avançaient dans leur initiative "Next Innovation Growth" est devenue un modèle pour la formation chez Sage. Les responsables du département d'apprentissage et de développement (L&D) étaient les suivants. Ils ont été impressionnés par leur travail et les ont invités à revoir la conception de la formation et du développement avec eux.

L'équipe a découvert que les méthodes de formation traditionnelles sont souvent inefficaces et que l'expérience et la communauté sont de meilleurs outils pour un apprentissage efficace. Elle l'a démontré par la traction et le parrainage, ce qui a permis d'obtenir le soutien nécessaire pour façonner le modèle de formation. Ils prévoient maintenant de transférer une partie de leur équipe dans le département L&D afin de le transformer de l'intérieur plutôt que de s'appuyer sur des ressources externes.

L'innovation doit être intégrée dans la vie quotidienne. Ils ont reconnu que l'impact n'est peut-être pas immédiatement significatif à court terme, mais ils sont convaincus qu'il finira par porter ses fruits à long terme. Ils reconnaissent que l'impact peut ne pas être immédiatement significatif à court terme, mais sont convaincus qu'il finira par porter ses fruits à long terme. Il est essentiel de créer des réseaux et d'instaurer la confiance si l'on veut créer de la valeur ajoutée, un environnement où les distractions sont réduites au minimum et où la capacité d'innovation est renforcée.

Mesurer le changement culturel dans les fonctions de l'entreprise, en particulier celles liées aux ressources humaines, peut s'avérer difficile.

Ils ont fait appel à la fonction RH et ont utilisé leurs mesures, leurs systèmes et leurs voix pour évaluer l'impact culturel. Pour renforcer leur crédibilité, ils ont fait appel à leur Chief People Officer comme l'un de leurs sponsors. Bien que l'énergie créée par leurs initiatives ait été ressentie dans l'ensemble de l'entreprise, le personnel n'a pas été en mesure de s'adapter.

L'impact a été difficile à mesurer. Cependant, ils reconnaissent désormais la nécessité de se concentrer sur l'obtention de résultats tangibles et s'orientent vers des mesures telles que la validation d'idées, la génération d'idées nouvelles et l'amélioration de la qualité de l'information. et de suivre l'évolution des idées en cours de développement.

Talents et équipes

L'échec de la formation à l'innovation

Les départements d'innovation continuent d'échouer.

Bien sûr, les projets d'innovation sont censés échouer en grand nombre, mais l'idée même d'un département d'innovation au sein d'une entreprise est soumise à une pression considérable.

Le climat macroéconomique frappe les entreprises de plein fouet et entraîne des coupes budgétaires dans tous les domaines. Les entreprises se concentrent sur leur cœur de métier et réduisent le financement de tout ce qui est considéré comme risqué ou n'ayant pas de valeur immédiate.

Pour ajouter au chaos, les départements d'innovation ne se rendent pas service. Trop de projets manquent de résultats concrets et refusent obstinément de discuter du retour sur investissement. Les ateliers sur l'état d'esprit, les notes autocollantes et les affiches motivantes sur l'échec rapide ne convainquent pas les cadres de continuer à investir dans l'innovation.

Les ingrédients du succès de l'innovation

Malgré la renaissance des approches de l'innovation sous l'impulsion de personnalités telles que Steve Blank, Rita McGrath, Alexander Osterwalder, Janice Fraser et Eric Ries, la plupart des départements d'innovation ne disposent pas des ingrédients de base nécessaires à leur réussite : stratégie, ressources, échelle et méthodes. Aucun de ces ingrédients n'est le moins du monde controversé.

On gagne rarement sans stratégie. On ne peut pas créer d'innovations gagnantes sans personnel, sans argent et sans temps. Si vous voulez gagner gros, vous avez besoin d'une échelle suffisante pour essayer des dizaines ou des centaines d'idées différentes. Pourtant, en l'absence des trois premiers ingrédients, nous semblons tous nous concentrer sur les méthodes comme étant la clé du succès.

Si seulement nous pouvions créer le bon état d'esprit et les bonnes compétences dans nos équipes, nous créerions la prochaine entreprise d'un milliard de dollars. Malheureusement, cela ne fonctionne pas comme ça.

La formation aux compétences et à l'état d'esprit doit être intégrée dans une pile d'innovation complète pour avoir une chance d'avoir un impact réel.

Stratégie

Il n'y a peut-être que quelques entreprises qui ont une stratégie et une vision claires, bien articulées et comprises par tous les employés. Le plus souvent, la stratégie de l'entreprise se résume à un jeu de diapositives PowerPoint qui se contente d'énoncer des objectifs, des indicateurs de performance clés et des aphorismes pleins d'espoir. Elles ne disposent d'aucune sorte de lumière directrice ou de vision qui permettrait de définir des domaines d'innovation clairs.

De nombreuses équipes d'innovation se tournent les pouces en attendant qu'une stratégie d'entreprise les guide - mais elle ne vient pas. Au lieu de cela, nous jetons tous des spaghettis sur le mur en espérant que quelque chose va coller.

Même avec tous les meilleurs footballeurs du monde, le meilleur entraînement et le plus grand nombre de tirs au but - vous ne gagnerez pas la Coupe du monde si vous jouez au volley-ball.

Les entreprises ont besoin d'une stratégie cohérente qui indique aux équipes d'innovation où jouer, sinon tous ces hackathons continueront à produire de grandes idées qui ne seront jamais financées par l'organisation. Disposer de la meilleure rédaction en matière d'IA sur le marché est inutile si vous travaillez pour une entreprise de crèmes glacées.

L'innovation doit s'aligner sur la stratégie de l'entreprise et la stratégie de l'entreprise doit intégrer l'innovation.

Ressources

Il va sans dire que les équipes d'innovation ont besoin de ressources. Cela signifie du temps, de l'argent, des personnes et de l'autorité. Certaines équipes d'innovation reçoivent de l'argent, mais sont déjà chargées de 60 heures de travail hebdomadaire par leurs supérieurs hiérarchiques directs. L'innovation devient alors un travail de fin de semaine et une priorité "agréable à avoir".

Puis ils se heurtent à un blocage institutionnel, tel qu'un risque réglementaire, des problèmes d'image de marque ou simplement l'impossibilité d'acheter un outil SaaS de 20 dollars dont ils ont besoin en raison d'un long processus de passation de marchés. Les équipes s'essouffent et les bons entrepreneurs vont chercher du travail ailleurs, là où l'innovation est la plus forte est pris en charge.

En plus de l'argent, d'une équipe dévouée et du temps nécessaire à l'exécution, les équipes ont besoin d'une ressource essentielle : l'autorité directe et le soutien de la direction pour passer outre les contraintes de l'entreprise qui les tueront à leurs débuts.

Échelle

S'il faut 100 start-ups pour créer une entreprise prospère, une fonction d'innovation d'entreprise qui sponsorise 6 équipes d'innovation ne sera pas couronnée de succès.

Pourtant, nous semblons constamment penser que nous serons ceux qui défieront les probabilités. Cela va de pair avec les ressources, bien sûr. Sans ressources suffisantes, il n'y a pas d'échelle suffisante. Mais cela va aussi de pair avec la stratégie.

Quelques équipes dans un secteur en plein essor ont plus de chances de réussir que cent équipes dans cent secteurs différents en perte de vitesse. Si tout le monde vise la cible, nous avons plus de chances de faire mouche. Mais

Au lieu de faire des calculs et de reconnaître le niveau d'échelle nécessaire pour réussir, on s'appuie fortement sur la méthodologie pour résoudre tous les maux d'une entreprise moderne.

Méthodes

Il est formateur de profession et son entreprise vend des formations sur les compétences et l'état d'esprit. Tristan est un fervent défenseur de l'agilité, du design thinking et du lean startup.

"Il m'est pénible de dire qu'il ne suffit pas d'avoir le bon état d'esprit pour remédier à un manque de stratégie, de ressources ou d'échelle.

J'aimerais bien vous mentir et vous dire qu'un bon atelier et une anecdote humoristique sur l'ingéniosité de votre entreprise suffiront à la réparer, mais ce n'est pas le cas. La méthodologie seule ne peut pas créer une stratégie, réquisitionner des ressources, vous donner l'envergure suffisante pour gagner ou garantir le succès.

Je suis avant tout un entrepreneur.

J'ai travaillé dans l'industrie musicale, la sécurité informatique et même les médias sociaux. Je continue à bricoler et à explorer, à construire des produits et à tester des idées. Au-delà de mon expérience personnelle, j'ai travaillé avec plus de 82 entreprises (sans compter les participants aux ateliers) dont 63 multinationales, 42 accélérateurs, 14 agences gouvernementales et 14 organisations à but non lucratif dans plus de 65 lieux. J'ai travaillé dans des secteurs allant de l'agtech à la fintech, en passant par les crèmes glacées et à la défense nationale. J'ai vu des projets réussis ayant un grand impact et beaucoup d'échecs. Mais certains des plus grands succès sont venus d'équipes qui ont eu un impact considérable malgré l'absence de stratégie cohérente, de compétences ou de travail d'équipe".

On peut réussir sans grandes compétences. On ne peut pas réussir sans ressources.

Mais il ne s'agit pas d'examiner chaque élément individuellement. Tout doit fonctionner ensemble pour former une pile d'innovation complète.

Comment intégrer la formation dans la pile

Voici donc ce que la formation professionnelle peut et doit faire.

Découvrir des informations qualitatives

Utilisez le Design Thinking pour acquérir des connaissances et de l'empathie. Cependant, ne laissez pas ces connaissances être reléguées à des décisions de conception tactique. L'empathie devrait constituer la base d'une stratégie axée sur le client.

Si vos efforts de découverte des clients n'informent pas la stratégie de l'entreprise mais restent bloqués au niveau de l'équipe - vous aidant seulement à décider quelle campagne de marketing sera efficace - vous n'en tirez pas tous les bénéfices.

Les idées et les informations doivent permettre d'identifier les tendances à long terme que votre stratégie doit intégrer et exploiter. Les Le niveau C doit être attentif et rechercher activement des idées à la périphérie de l'organisation.

Les informations doivent remonter et la stratégie doit circuler vers le bas. Les informations doivent remonter des personnes sur le terrain qui sont en contact avec les clients jusqu'au sommet de l'organisation. La stratégie doit descendre du sommet pour que chaque équipe puisse prendre des décisions alignées sur cette stratégie.

Bien que la réflexion sur la conception et la découverte du client ne permettent pas de gagner par elles-mêmes, elles constituent le fondement d'une grande stratégie axée sur le client qui vous aide à déterminer où jouer et comment gagner.

Réduction des coûts

Les méthodes Lean Startup et Agile ont une approche claire de la gestion des risques. ROI - ils réduisent les coûts. Au lieu de payer 200 000 € à l'un des quatre grands cabinets de conseil, les magasins d'articles de consommation courante ne sont pas en mesure d'affecter un consultant junior fraîchement sorti de l'école de commerce pour deviner les tendances du marché sur la base d'une étude documentaire - vous pourriez dépenser un dixième de l'argent pour mener des entretiens avec les clients, créer une page d'accueil pour tester la demande, et tester une solution par conciergerie.

rapide et moins cher. C'est un avantage concurrentiel de connaître ses clients mieux que quiconque et si c'est aussi moins cher, pourquoi ne pas vouloir obtenir un retour d'information direct de la part des clients ?

L'embauche de consultants externes offre une grande sécurité psychologique, mais ce sentiment de sécurité n'est pas synonyme de grande innovation. 1/10e du coût signifie 10x plus de chances de succès - ce qui ne résout pas le problème de l'échelle, mais commence à l'aborder. Si les chances de succès sont de 1 sur 100 et que vous avez assez d'argent pour 6 projets, l'approche lean startup vous donnera 60 chances de succès. Il y a toujours un risque que vous fassiez 60 expériences sur le même projet.

Il y a toujours un risque que vous preniez 60 coups pour un objectif à court terme qui ne fera pas bouger l'aiguille de votre entreprise multimilliardaire. Il existe toujours un risque que vous vous lanciez à 60 reprises dans un objectif à court terme qui ne fera pas bouger l'aiguille de votre entreprise multimilliardaire.

Le Lean Startup et l'Agile ont besoin de stratégie et de discipline pour se concentrer sur les grands paris et ne pas se laisser piéger par l'optimisation de la médiocrité.

Quantifier les chances

Enfin, la discipline de la comptabilité de l'innovation - une véritable modélisation financière utilisant à la fois des données quantitatives et qualitatives - peut contribuer à éclairer la stratégie, à identifier les grands paris et à mettre en œuvre des décisions fondées sur des données.

Les innovateurs ne peuvent pas se contenter de coller des notes sur un Business Model Canvas, de le qualifier de "valider" et d'attendre un financement. Ils doivent planter un piquet dans le sol et dire "cette opportunité..." se situe entre 100 millions et 100 millions d'euros, 1 milliard de dollars".

Il s'agit de données directes sur les clients, c'est juste

Il ne sert à rien de dire au PDG : "Ce projet est trop précoce pour que l'on puisse procéder à un dimensionnement du marché".

Même au jour zéro, nous pouvons faire une estimation quantifiée. Nous pouvons exprimer le niveau d'incertitude en fourchettes et dire qu'il se situe quelque part entre zéro et un milliard de dollars. L'extrême largeur de la fourchette nous indique que l'opportunité est très incertaine. Mais c'est mieux que de livrer une pile de notes autocollantes au PDG en espérant une promotion et une poignée de main maladroite.

*La comptabilité de l'innovation est un oxymore, et c'est le pire d'Eric Ries.
Le concept est important, même s'il est à la mode. En termes aussi simples que possible, nous pouvons utiliser de vraies mathématiques pour mieux parier sur l'innovation.*

Les compétences nécessaires à la comptabilité de l'innovation sont concrètes et formables :

- Cartographie de l'expérience utilisateur
- Modélisation financière fondée sur des hypothèses
- Statistiques
- Estimation
- Simulations de Monte Carlo

Toutefois, il ne sert à rien de former aux compétences si nous ne parvenons pas à faire en sorte que le niveau C et les équipes d'innovation communiquent dans le même langage, celui de la probabilité et de la gestion des risques.

Quel est l'éventail des résultats de ce projet d'innovation ? Quelles sont les chances d'atteindre un résultat spécifique ? Quel est le résultat net de notre portefeuille ?

Voici les questions que le responsable de niveau C doit se poser et demander à l'équipe d'innovation.

Si nous parvenons à intégrer les compétences nécessaires à la comptabilité de l'innovation, à générer des données et à communiquer entre nous, nous devrions être en mesure d'ajuster notre stratégie afin de tirer parti des meilleures opportunités, d'allouer les ressources de manière efficace et d'atteindre une échelle suffisante pour maximiser nos chances de réussite.

Enseignements tirés

Les équipes d'innovation se sont appuyées sur des ateliers et des changements de culture pour obtenir des résultats. Mais la formation aux compétences et à l'état d'esprit ne suffit pas à obtenir des résultats. Nous devons faire circuler les données dans l'ensemble de l'organisation pour tirer parti de la valeur de ces méthodes.

- Piloter la stratégie à l'aide d'informations qualitatives utiliser la pensée design
- Réduire le coût de l'innovation grâce à la méthode "lean startup et méthodes agiles
- Augmentez vos chances de réussite en utilisant les coûts réduits pour tester davantage d'idées.
- Quantifier les opportunités et les chances de réussite par la comptabilité de l'innovation
- Ajustez votre stratégie, allouez des ressources et passez à l'échelle en fonction des chances de succès et de la taille de l'opportunité.

Innovation sans frontières : Construire une culture de confiance et de créativité dans les équipes mondiales

La confiance est le fondement de toute équipe performante.

Les équipes chargées de stimuler la croissance et l'innovation au sein d'une organisation mondiale, décentralisée et multiculturelle sont confrontées à des défis uniques. Nouer des relations au sein d'une équipe internationale peut s'avérer délicat en raison du nombre réduit de réunions en face-à-face et de la diversité des cultures. Il est essentiel d'ajouter un peu d'amusement et de légèreté pour instaurer la confiance et combler les écarts.

Même si le travail à distance offre une certaine flexibilité, il peut signifier que vous ne vous rencontrerez jamais en personne. Vous devez donc accepter cette réalité.

Partager

Il est possible de faire appel à l'humour lors de discussions informelles ou de sessions de formation pour détendre l'atmosphère, stimuler la bonne volonté et éviter les malentendus. Faire preuve d'humour et rendre les interactions agréables contribue grandement à renforcer les liens.

Dans de nombreuses équipes, le potentiel créatif n'est pas pleinement exploité. Souvent, les membres de l'équipe semblent se conformer à un certain profil, supprimant les traits individuels uniques. Une plus grande ouverture à la diversité pourrait favoriser l'émergence d'un plus grand nombre d'idées, ce qui permettrait d'obtenir de meilleurs résultats.

Voyons les cinq domaines spécifiques de défi, chacun suivi d'une recommandation pratique basée sur l'expérience du monde réel.

Confiance

La confiance est essentielle pour favoriser une culture de l'innovation saine. Cependant, avec le manque de temps en face à face, il devient de plus en plus difficile de trouver des solutions et il est plus difficile d'instaurer la confiance.

Recommandation : Les dirigeants à tous les niveaux, y compris les responsables de l'innovation, les accompagnateurs et les chefs d'équipe, jouent un rôle crucial dans la motivation et la stimulation de l'innovation. L'instauration de la confiance nécessite des efforts

conscients et des stratégies adaptées au contexte mondial. Créer des opportunités ludiques d'apprentissage interculturel.

Organisez des formations et des forums informels pour permettre aux membres de l'équipe d'en apprendre davantage sur la culture et les antécédents de chacun. Utilisez l'humour et la légèreté (de manière appropriée) pour établir des relations. Cela peut contribuer à accroître la bonne volonté et à réduire les tensions et les malentendus.

Leadership

Le leadership n'est pas une question de titres. Tous ceux qui occupent des postes tels que responsable de l'innovation, maître de la mêlée et concepteur dirigent des équipes (de projet).

Recommandation : Un leadership efficace implique de comprendre les diverses perspectives dans un contexte multiculturel. Les dirigeants doivent adapter leur approche pour inspirer et guider les équipes, en équilibrant l'adaptabilité aux différents styles culturels et de communication tout en maintenant la cohérence entre les différents sites. Planifiez des contrôles réguliers et fournissez un retour d'information honnête ainsi qu'un soutien au développement personnel.

S'entraider et comprendre les nuances culturelles des différentes équipes et adapter son style de leadership en conséquence.

Collaboration

Même lorsqu'il existe un bon niveau de confiance, une collaboration efficace n'est pas le fruit du hasard.

Le manque d'appropriation des objectifs ou des projets ainsi que les cloisonnements organisationnels rendent la collaboration (à distance) encore plus difficile.

Recommandation : Mettre en œuvre des outils et des plateformes de collaboration pour combler les écarts géographiques. Mettre en place des groupes de travail mondiaux cohérents. Communiquer à outrance pour s'assurer que les groupes ont des objectifs clairs et qu'ils sont alignés sur les objectifs de plus haut niveau. Donner à chaque groupe la flexibilité nécessaire pour convenir de sa propre méthode de travail commune.

Inclusion

Au-delà de l'acceptation des différences culturelles, l'accent doit être mis sur la célébration et l'exploitation de ces différences pour maximiser la créativité. Encouragez les membres de l'équipe à partager leurs points de vue uniques, en favorisant un environnement où chacun se sent écouté et apprécié.

Recommandation : Valorisez la diversité (et diversifiez votre portefeuille d'innovation) en encourageant des perspectives différentes

Donnez de l'autonomie aux équipes locales pour qu'elles organisent leurs propres événements et parrainent leurs propres projets. Soutenir les collègues qui souhaitent apprendre la langue commune de l'entreprise (généralement l'anglais), mais s'adapte autant que possible aux autres langues (par exemple, traduction instantanée, responsables multilingues).

Infrastructure de communication

Une infrastructure de communication solide est essentielle au travail d'équipe. En surmontant les barrières linguistiques et l'adaptation à des styles de communication sont des éléments cruciaux.

Recommandation : Élaborer un protocole de communication décrivant les lignes directrices convenues pour les canaux de communication communs (par exemple Teams, Slack, courriel, groupe WhatsApp), le partage de documents (par exemple Teams, Dropbox, Google Drive) et la (les) langue(s). & l'étiquette (par exemple, les temps de réponse, le degré de formalité).

Personne ne naît avec les compétences uniques requises pour diriger une équipe internationale. Il est essentiel que les membres de l'équipe partagent ouvertement les moyens de développer ces compétences. L'accent est mis sur l'apprentissage continu et l'amélioration des compétences. Et n'oubliez pas : pour que cela fonctionne, il faut accepter l'idée que, comme pour notre travail d'innovation, il s'agit d'itération.

Team Building dans le contexte du Corporate Venture Studio

Les "corporate venture studios" offrent aux équipes d'innovation la liberté d'agir avec l'esprit, la passion et la résilience des entrepreneurs, tout en tirant parti des ressources de l'organisation.

Toutefois, la constitution d'équipes d'innovation performantes dans ce contexte nécessite une réflexion approfondie. Quels sont les ingrédients clés ?

Création d'une équipe dans un studio d'entreprise : Leçons apprises chez G-Works

G-Works est le studio interne de General Mills où des équipes d'innovation très performantes - également appelées équipes de cofondateurs - associent leur talent à des études de marché approfondies et à une expérimentation agile pour donner vie à de nouvelles idées. G-Works fait partie de la division Disruptive Growth et est intentionnellement séparée de l'activité principale pour donner aux équipes d'innovation la liberté de fonctionner comme des startups dans des espaces nouveaux et incrémentaux pour General Mills. Le conseil de croissance, composé de cadres supérieurs dotés d'un esprit de capital-risque, investit dans les équipes et décide de poursuivre ou d'arrêter un projet à différents stades de l'entonnoir de l'innovation.

Au niveau macro, l'entonnoir d'innovation de G-Works se compose de trois phases : la découverte, la validation et la construction. Chaque équipe commence par découvrir un problème de consommation non satisfait (dans le domaine alimentaire, dans le cas de General Mills). Elle valide ensuite les solutions et les modèles d'entreprise potentiels pour résoudre les problèmes identifiés et finalement créer une entreprise. Au fur et à mesure qu'elles avancent dans l'entonnoir, les équipes présentent leurs dernières preuves au comité de croissance et cherchent à obtenir des informations sur la manière dont elles ont pu développer leur entreprise pour l'approbation (et le financement) pour continuer à développer leurs entreprises.

Qu'est-ce qui distingue une équipe d'innovation performante au sein des venture studios ? Ensuite, nous examinerons les meilleures pratiques et les enseignements tirés de la mise en place d'équipes d'innovation internes solides, que vous pouvez mettre en œuvre dans ce cadre unique.

1. Mélanger les talents internes et externes

Les équipes d'innovation bénéficient d'un mélange de talents internes et externes. De leur côté, les membres de l'équipe interne apportent une connaissance approfondie des activités de l'entreprise, la culture, l'histoire et les activités de l'organisation. Ils ont l'expérience du travail au sein de l'organisation et comprennent les processus et systèmes internes.

D'autre part, les membres de l'équipe externe apportent de nouvelles perspectives, de nouvelles idées et des expériences diverses provenant d'autres secteurs d'activité ou d'autres milieux. La combinaison de ces différents ensembles de compétences, expériences et perspectives se traduit par une approche plus holistique et innovante de la résolution des problèmes, qui peut même conduire à des solutions plus créatives et de meilleurs résultats.

Les équipes de cofondateurs sont composées de trois membres, chacun apportant des compétences complémentaires. Deux membres sont choisis dans des domaines différents de l'entreprise, généralement dans le domaine technique.

(un scientifique de l'alimentation) et un cofondateur chargé de la connaissance des consommateurs. Le troisième cofondateur, le responsable commercial, est généralement recruté à l'extérieur. Les cofondateurs internes sont censés avoir une expérience préalable de l'innovation et un comportement entrepreneurial avéré, tandis que les cofondateurs externes sont idéalement des fondateurs eux-mêmes ou ont une expérience des start-ups en phase de démarrage. Cette approche garantit qu'un large éventail de perspectives et d'expériences est représenté au sein de chaque équipe.

2. Identifier des Compétences entrepreneuriales

Dans le processus de sélection des membres de l'équipe, Hillary insiste sur l'importance d'attirer des personnes internes et externes qui ont une passion pour la résolution de problèmes dans le domaine où se trouvent vos consommateurs. Au lieu de prendre en compte uniquement les résultats obtenus et les compétences et expériences uniques, qui peuvent être découverts ultérieurement au cours de l'entretien, il est essentiel de déterminer s'ils font preuve d'un esprit d'entreprise et les comportements.

Une équipe d'innovation solide doit être agile, à l'aise dans l'incertitude et capable de pivoter rapidement et efficacement. Les compétences nécessaires à une équipe performante sont donc variées. Selon Hillary, la qualité la plus importante à rechercher chez les membres potentiels d'une équipe est leur penchant pour la collaboration et le travail d'équipe.

"Embarquez des personnes qui sont très collaboratives, qui établissent facilement la confiance et qui sont prêtes à donner la priorité à la réussite de l'équipe plutôt qu'à leur propre réussite".

Il est également important de rechercher des personnes qui apprennent beaucoup, qui font preuve d'une curiosité insatiable et qui sont prêtes à s'impliquer dans la vie de la société. se retrousser les manches et se salir les mains, être assez humble pour reconnaître qu'on n'a jamais fini d'apprendre

et être capable de reconnaître ses erreurs. Ils doivent être tenaces et avoir une volonté innée de résoudre les problèmes des consommateurs et d'avoir un impact positif sur leur vie.

Ils doivent être agiles, à l'aise dans la navigation Ils doivent être capables de faire face à l'incertitude et de pivoter rapidement et efficacement. Enfin, ils doivent faire preuve de résilience face au changement et à l'échec.

3. Construire une culture de l'esprit d'équipe

En tant que leader de l'innovation, il est essentiel de renforcer l'esprit d'équipe et d'instaurer une culture du "Team Player" dans l'ensemble de l'organisation. Chez General Mills, c'est à été soulignée dès le début de la Le parcours de l'innovation, selon Kimberly.

Ils y consacrent beaucoup de temps, notamment une semaine entière d'intégration de l'équipe, avec des activités telles que des simulations et des jeux de renforcement de l'esprit d'équipe pour aider l'équipe à connaître les forces et les faiblesses de chacun. À la fin de la semaine, les équipes créent une charte d'équipe, un document écrit qui décrit l'objectif, les buts, les rôles et les responsabilités de l'équipe. Ce document sert de schéma directeur pour le fonctionnement de l'équipe, en fournissant un cadre pour la prise de décision et la résolution de problèmes, et en garantissant que l'équipe est constamment alignée sur des objectifs communs.

4. Célébrer les échecs et Décisions de mise à mort

Il est tout aussi important de se réjouir des échecs et des mauvaises décisions que de reconnaître l'importance de l'éducation et de la formation.

Lorsque les équipes ne sont reconnues que pour leurs succès, elles peuvent hésiter à relever de nouveaux défis ou à entreprendre des projets présentant un risque d'échec plus élevé. En revanche, le fait de célébrer les échecs et les décisions difficiles favorise une culture de prise de risque, d'exploration de nouvelles opportunités, d'apprentissage et d'itération.

"Célébrez les décisions qui n'ont pas abouti et les projets qui ont échoué avec le même enthousiasme que vous célébrez les réussites. Cela encourage une culture de la prise de risque où les équipes ne sont pas n'ont pas peur d'essayer de nouvelles choses, même si elles ne sont pas toujours couronnées de succès".

Célébrer les échecs et les décisions difficiles crée un environnement positif et encourageant qui valorise la croissance et le développement des employés, quel que soit le résultat. Cette approche favorise la transparence et la responsabilité, ce qui permet aux équipes d'apprendre de leurs erreurs et d'appliquer ces enseignements aux projets futurs.

5. Fournir des compétences et des perspectives supplémentaires

Enfin, il est essentiel de ne pas négliger le développement d'un écosystème ou d'une équipe élargie afin de fournir des compétences et des perspectives supplémentaires pour soutenir vos équipes d'innovation. En tant qu'entrepreneur senior en résidence, Kimberly souligne l'importance de disposer d'un réseau d'experts qui peuvent guider et encadrer les équipes d'innovation pendant les phases de validation et de construction. Par exemple, ils peuvent fournir des informations précieuses sur la collecte de données sur les consommateurs, la réalisation d'expériences numériques, la gestion de projet et la réduction des risques de l'entreprise tout au long de son parcours.

Comment les Corporate Venture Builders Réussir (et pourquoi ils s'en soucient)

Il est facile de se fixer pour ambition de créer un pipeline et un portefeuille de nouvelles entreprises et d'investissements qui perturbent les marchés existants et en créent de nouveaux.

Il est facile de dire "nous avons besoin d'un moteur de croissance". La question est de savoir comment. Pour réussir dans le domaine de la création d'entreprise, appuyez-vous sur l'une des principales ressources dont vous disposez déjà : vos collaborateurs. Plus précisément, les entrepreneurs audacieux qui font déjà partie de votre organisation.

Christian a cofondé plusieurs start-ups à succès, dont Reflex Aerospace, le premier fabricant de satellites financé par du capital-risque en Europe, une startup de réalité virtuelle qui s'est révélée être un succès, acquis par booking.com, et Skyroads - une société de services de plate-forme numérique ouverte pour les opérations urbaines marché de l'aéromobilité.

Avant de rejoindre Mach49, Christian était à la tête d'Airbus Scale - l'unité centrale d'innovation d'Airbus - où il dirigeait toutes les activités d'innovation internes et externes de l'entreprise. Il a également été directeur général de Wayra Germany - l'unité d'innovation centrale de Telefónica - où il a dirigé toutes les activités d'innovation internes et externes de l'entreprise. CVC - où il a supervisé la direction stratégique de l'organisation et géré la sélection et l'investissement dans les startups à intégrer dans le portefeuille de Telefónica.

Il a participé à de nombreux programmes d'incubateurs et d'accélérateurs en Allemagne, en Suisse et en Autriche, et siège au conseil d'administration de plusieurs entreprises de haute technologie à forte croissance en Europe. En tant que cofondateur et directeur de TechFounders - un accélérateur de matériel de haute technologie basé à Munich - il a été responsable du développement de plus de 50 startups de haute technologie.

Fort de son expérience en tant que responsable de l'innovation au sein d'une entreprise et fondateur d'une startup, Christian croit d'abord aux talents et aux équipes. Voici comment les identifier, quelles capacités ils peuvent apporter à votre organisation et comment s'assurer qu'ils réussissent.

Les cinq caractéristiques d'une entreprise

Bâtisseur d'entreprise

La plupart des équipes de corporate venture ne comprennent pas d'entrepreneurs naturels ni de grands investisseurs qui "voient plus loin que le bout de leur nez". Pourtant, les créateurs d'entreprises ont, par défaut, un profil unique. Ce ne sont pas des fondateurs de startups, et ils ont rarement identifié ou mis au point de nouvelles approches et de nouvelles technologies qui stimulent la croissance organique de l'intérieur.

En général, il s'agit de personnes qui ont occupé des emplois simples dans des entreprises. Bien que leur emploi ait pu correspondre à un parcours professionnel normal, il y a quelque chose d'autre qui différencie ces créateurs d'entreprise.

L'équipe "venture" est généralement composée de personnes qui pensent différemment. Ils ont probablement eu du mal à s'intégrer. Ils savent que leur entreprise a atteint son maximum de croissance et qu'elle a du mal à se transformer pour être pertinents à l'avenir. Ce ne sont pas nécessairement les personnes qui ont de grandes idées - fondamentalement, c'est une question de pouvoir d'exécution.

Comme l'entrepreneur typique, ils sont toujours en train de se poser des questions. Peut-on faire mieux ? Peut-on le faire différemment ? Existe-t-il un moyen d'être plus efficace ? Pour les entreprises il faut des personnes qui remettent les choses en question et qui osent changer, malgré la résistance qui leur est inévitablement opposée.

Si vous les traitez bien, si vous leur donnez la liberté, si vous leur donnez aussi de l'espace et si vous leur donnez la possibilité de s'épanouir. S'ils bénéficient d'un soutien financier, ils mettront leurs idées et leurs efforts au service de l'organisation. En effet, si vous ne disposez pas de cet espace, de ce budget, de cette liberté, ils partiront tôt ou tard et risquent de se retrouver en concurrence contre vous.

Christian a identifié cinq capacités draits de personnalité des personnes les plus aptes à jouer le rôle de créateur d'entreprise au sein d'une société :

- **Sont des exécutants.** Les créateurs d'entreprise n'ont pas nécessairement l'idée de la rupture, mais ils sont très doués. en cours d'exécution.
- **Sont ouverts à l'idée** de désapprendre tout ce qu'ils ont appris sur les processus, les structures et les procédures.
- **Comprennent bien** l'évolution de votre secteur. Quelles sont les tendances pour les cinq à dix années à venir ? Quelles sont les menaces ?
- **Sont prêts à aller jusqu'au bout.** La persévérance et la persistance sont des capacités essentielles pour les entrepreneurs, mais elles sont encore plus importantes au sein des grandes organisations. Les créateurs d'entreprise sont prêts à se heurter aux mêmes murs encore et encore, tout en ayant l'énergie nécessaire pour continuer.
- **Sont prêts à partir.** Les créateurs d'entreprise savent que n'importe quel jour peut être leur dernier jour. Si vous n'êtes pas prêt à être licencié, c'est que vous n'êtes pas assez ambitieux ou que vous ne voyez pas assez grand.

Leaders de l'innovation : Créer un environnement propice à la réussite

Les responsables de l'innovation jouent un rôle crucial pour créer un environnement favorable aux entreprises

Les créateurs d'entreprise pour réussir doivent gérer les relations avec les différentes parties prenantes du vaisseau-mère et, à ce titre, créer le soutien et obtenir les ressources nécessaires.

Il leur incombe de trouver et d'engager des "défenseurs de la croissance" dans l'ensemble de l'organisation.

Qui, au sein du service juridique, rédigera la feuille de conditions d'une page pour l'accord avec une startup dont vous avez besoin pour accélérer l'entreprise (en évitant la feuille de conditions de 40 pages) ? Qui, au service des achats, fera en sorte qu'un nouveau fournisseur avec lequel la startup doit s'associer soit inscrit sur votre liste d'approbation en une semaine plutôt qu'en 90 jours ? Qui, au marketing, va remettre en question la police traditionnelle de la marque et aider la nouvelle entreprise à prendre de l'élan sur son marché ? Qui, au sein du service des ressources humaines, va assurer la formation accélérée des employés nécessaires à la création de la nouvelle entreprise et qui ne ressemblent pas à l'employé type ?

Lorsqu'il s'agit d'une équipe de corporate venture building, elle doit gérer avec soin la composition de l'équipe et l'équilibre entre les différents profils nécessaires. Il est certain que cela ne fonctionnera pas si 100 % des membres de l'équipe d'innovation sont du profil entrepreneurial "questionneur" tel que décrit ci-dessus, car cela peut se retourner rapidement contre l'équipe et la collaboration avec le vaisseau mère. L'équilibre optimal consisterait à accueillir 3 à 4 perturbateurs sur 10 membres de l'équipe, avec les 6-7 autres qui sont plus axés sur les processus et des chefs de projet.

Pensez aux responsables techniques, qui peuvent évaluer la faisabilité, définir et construire un produit ou un service. Un chef de produit qui définit la vision et la feuille de route, expérimente et étudie la faisabilité technique. Un spécialiste de la mise sur le marché, capable d'élaborer des analyses concurrentielles, des plans de marketing, de vente et de tarification, et d'impliquer les clients. Et une multitude d'autres experts en la matière.

Il est important de noter que les différentes phases du processus de création d'entreprise requièrent des profils différents. Par exemple, dans la phase d'incubation, il faut suivre un processus structurel. Une fois que l'on passe à la phase d'accélération, il faut généralement une grande expérience dans le

domaine et il peut être nécessaire de faire appel à d'autres personnes.

Même s'il n'existe pas de méthode formelle d'évaluation des candidats, écoutez attentivement les conversations internes sur les personnes dont on se plaint beaucoup - en ce sens qu'elles persistent à remettre en question la politique de l'entreprise.

Ce qui met mal à l'aise la plupart des professionnels de l'entreprise.

Une carrière en entreprise Le bâtisseur d'entreprise ?

Ce qui unit les créateurs d'entreprise qui réussissent, c'est qu'ils ne jouent pas ce rôle dans le seul but de faire avancer leur carrière. Ils exercent ces fonctions en raison d'un sens profond du problème qu'ils veulent résoudre et d'une loyauté à l'égard de l'organisation pour avoir été en mesure de le résoudre. Ils savent que l'entreprise peut faire mieux et qu'elle doit se transformer. Ils risquent même leur carrière pour atteindre cet objectif.

On pourrait se poser la question suivante : pourquoi s'intéresser à un rôle de "corporate venture builder", compte tenu de l'impossibilité de créer et de développer de nouvelles entreprises à partir de l'intérieur, et d'apporter des changements transformationnels au cours de ce processus ?

La plupart des créateurs d'entreprise savent que dans les grandes entreprises, il est possible de réaliser de grandes choses. Avec tous les atouts disponibles, de l'expertise au marketing en passant par la distribution, aucune startup ne peut rivaliser avec le potentiel de résolution du problème qui passionne le venture builder. C'est la raison pour laquelle les créateurs d'entreprise en série continuent à effectuer ce travail.

Bien entendu, si vous êtes un créateur d'entreprise à la recherche d'un nouveau rôle, il est important d'évaluer le sérieux de la stratégie d'innovation de l'entreprise en général, et de la création d'entreprise en particulier. La direction est-elle vraiment d'accord et joint-elle le geste à la parole ? La compréhension de l'environnement et des facteurs de réussite est-elle suffisante pour que la stratégie d'innovation de l'entreprise soit efficace. Les RH sont importantes et sont-elles pratiquées ?

Si vous ne voyez pas de preuve de la mise en œuvre de l'ambition, il y a de fortes chances que l'entreprise essaie juste d'avoir l'air chic, mais qu'elle joue au théâtre de l'innovation.

Des équipes d'innovation viables

Les bonnes personnes, avec la bonne idée, au bon moment et avec le bon financement, peuvent faire des merveilles.

Pourtant, ce qui est considéré comme "juste" peut varier considérablement d'un jour à l'autre, et il peut être difficile de déterminer les facteurs qui contribuent à la constitution d'une équipe d'innovation viable.

Les quatre éléments de base Des équipes d'innovation viables

Pour déterminer le facteur clé de la réussite d'une équipe d'innovation, il est important de faire une distinction essentielle entre les groupes et les équipes dans un contexte d'entreprise. Les groupes et les équipes jouent tous deux un rôle important dans l'innovation. Cependant, ils se distinguent par trois dimensions cruciales qui influencent en fin de compte le résultat. La première dimension est celle des objectifs. Dans les groupes, les individus ont des objectifs individuels, alors que dans les équipes, il y a un objectif commun partagé. Dans un groupe, l'objectif est souvent une combinaison d'objectifs personnels, alors que dans une équipe, chaque membre travaille à la réalisation d'un objectif spécifique.

La deuxième dimension est celle des récompenses. Dans les groupes, les objectifs individuels sont associés à des récompenses individuelles, tandis que dans les équipes, les récompenses sont liées à l'objectif commun.

En d'autres termes, les membres de l'équipe sont incités à travailler ensemble et collaborer pour atteindre un objectif commun.

La troisième dimension est celle des efforts. Dans les groupes, les efforts des individus sont plus indépendants, alors que dans les équipes, les efforts sont interdépendants. Cela signifie que dans un groupe, les individus travaillent de manière indépendante pour atteindre leurs objectifs individuels, alors que dans une équipe, les membres travaillent ensemble et comptent sur les efforts de chacun pour atteindre l'objectif de l'équipe.

Dans le contexte de l'innovation en entreprise, il est essentiel de faire la distinction entre les groupes d'innovation et les équipes d'innovation. Confondre les deux peut conduire à des résultats destructeurs.

Les équipes d'innovation sont chargées de concrétiser les idées novatrices, de travailler sur des projets de recherche et de développement et de mettre en œuvre des projets de recherche et de développement ensemble vers un objectif commun. En revanche, les groupes d'innovation fournissent des conseils et un soutien, travaillant souvent dans l'ombre pour favoriser l'innovation dans l'ensemble de l'organisation.

Cela dit, qu'est-ce qui rend les équipes d'innovation viables ? Quels sont les facteurs qui contribuent à leur succès et garantissent qu'elles ont le potentiel nécessaire pour donner vie aux idées ?

Les bonnes personnes avec la bonne idée...

Pour que les équipes d'innovation existent et prospèrent, il est impératif que les bonnes personnes travaillent sur les bonnes idées. Les personnes et les idées sont les deux faces d'une même pièce : les idées ne peuvent être concrétisées sans les personnes compétentes pour les mettre en œuvre.

"Les idées ne sont pas mises en œuvre à partir de rien. Les organisations sont des constructions juridiques ; ce sont les personnes qui, en fin de compte, effectuent le travail".

Disposer des bonnes personnes au sein d'une équipe d'innovation va au-delà des compétences et de l'expertise. Ils doivent partager des objectifs et des valeurs communs, comprendre les objectifs généraux et s'engager à les atteindre. Elles doivent également être prêtes à apprendre, à s'adapter, à prendre des risques et à remettre en question le statu quo.

Une fois les bonnes personnes en place, on peut se concentrer sur la mise en œuvre des bonnes idées. Ces idées doivent être pertinentes, réalisables et conformes aux buts et objectifs de l'organisation. Elles doivent répondre à un problème ou à un besoin spécifique et créer de nouvelles opportunités de croissance et de valeur pour l'entreprise.

... au bon moment et avec l'aide de la **Financement adéquat**

Le timing et le financement sont les deux autres facteurs critiques qui ont un impact significatif sur la viabilité des équipes d'innovation des entreprises. Le bon timing est essentiel pour que les équipes identifient et saisissent les opportunités au moment optimal afin d'en tirer le maximum d'avantages. Il s'agit de comprendre le marché, les tendances du secteur, les besoins des clients et les avancées technologiques afin de déterminer le meilleur moment pour lancer une innovation.

"Le choix du moment est primordial. Lancer un produit trop tôt ou trop tard peut faire rater des occasions ou empêcher de conquérir des parts de marché".

La disponibilité d'un financement adéquat est tout aussi cruciale. Des ressources financières adéquates sont nécessaires pour développer, tester et lancer de nouvelles solutions. Sans un financement

suffisant et approprié, les projets d'innovation risquent de ne jamais voir le jour ou de ne pas atteindre leur plein potentiel.

Le calendrier et le financement sont des facteurs interdépendants : même si une équipe d'innovation a des idées révolutionnaires et des personnes talentueuses, ses chances de réussite sont considérablement réduites si elle ne bénéficie pas d'un calendrier et d'un financement adéquats. Bruno souligne ce point en partageant l'histoire de Zoom, qui a démarré au sein d'une entreprise qui n'était pas prête à aller de l'avant avec l'idée. Le fondateur a ensuite lancé Zoom de manière indépendante quelques années avant la pandémie.

Il convient également de noter que le calendrier et le financement sont des éléments temporels et dynamiques. Les conditions du marché, les besoins des clients et les tendances technologiques évoluant, le calendrier et le financement peuvent changer, ce qui oblige les équipes d'innovation à faire preuve de souplesse et à adapter leurs stratégies en conséquence.

Construire une innovation viable Équipes : Voici comment

Après avoir abordé les facteurs clés contribuant à la viabilité des équipes d'innovation, examinons maintenant comment déterminer la "bonne" combinaison de personnes, d'idées, de temps et de financement pour votre entreprise.

Bruno propose un processus simple en quatre étapes comprenant des actions et des questions pratiques que les responsables de l'innovation et les membres de l'équipe peuvent utiliser pour constituer des équipes d'innovation bien équipées et stimuler la croissance au sein des organisations.

1. Les bonnes idées (pertinence et résultats souhaités) : la sélection des bonnes idées à développer est cruciale, mais elle peut s'avérer très difficile.

Le filtre le plus facile à utiliser pour sélectionner les idées est leur pertinence stratégique pour l'entreprise.

En d'autres termes, la bonne idée doit contribuer à la stratégie, aux objectifs et aux ambitions de l'organisation. Même si une idée est la meilleure au monde, il est peu probable qu'elle donne les résultats escomptés si elle n'est pas liée à l'organisation d'une manière ou d'une autre.

En tant que responsable de l'innovation, posez-vous les questions suivantes pour déterminer la bonne idée qui mérite d'être mise en œuvre :

- De quoi s'agit-il et à qui s'adresse-t-il ?
- Qu'est-ce qui est précieux ?
- Comment contribuerait-il à la stratégie et aux ambitions de l'organisation ?

2. Les bonnes personnes : quelles personnes seraient les plus aptes, avec les compétences et l'expertise nécessaires, à mettre en œuvre les idées sélectionnées au sein de votre organisation ? Soyez très précis lorsque vous choisissez des personnes et évitez d'énumérer des personnes au hasard. Bien entendu, le(s) propriétaire(s) des idées doit (doivent) être inclus dans cette liste.

En tant que responsable de l'innovation, posez-vous les questions suivantes pour identifier les bonnes personnes pour l'équipe :

- Qui est le propriétaire de l'idée ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour faire passer l'idée au niveau de maturité suivant ?
- Quelle est la plus petite équipe requise pour le faire ?

3. Le bon moment : c'est l'affaire des membres de l'équipe d'analyser le marché et d'identifier les signes nécessaires pour déterminer si "maintenant" est le bon moment pour que leur innovation soit couronnée de succès. Pour ce faire, ils doivent préciser les conditions qui doivent être réunies pour que le moment soit bien choisi. Ces conditions peuvent être, par exemple, un ralentissement du marché, l'émergence d'un nouveau marché, l'apparition d'un nouveau produit, d'un nouveau service, l'arrivée d'un nouvel acteur sur le marché ou un changement comportement, etc.

En tant que membre d'une équipe d'innovation, posez-vous les questions suivantes pour déterminer si le moment est bien choisi :

- Quels seraient les signes indiquant que c'est le moment
- Comment le saurions-nous ?

- Que faire si le moment n'est pas opportun ?

4. Financement adéquat : dans une dernière étape, les équipes d'innovation doivent définir le montant minimum de financement nécessaire à la mise en œuvre de leurs idées, ce qui peut inclure non seulement des termes monétaires, mais aussi les éléments suivants

Une liste de toutes les ressources nécessaires, telles que les autorisations pour commencer à travailler.

En tant que membre d'une équipe d'innovation, posez-vous les questions suivantes pour déterminer le financement dont vous avez besoin :

- Quelles sont les ressources minimales nécessaires pour atteindre les objectifs ci-dessus ?
- Quelle est la plus petite étape qui pourrait être financée en ce moment même ?
- Quel serait l'investisseur le plus approprié ?

En fin de compte, tout cela se résume au coût d'opportunité, qui est la valeur de la meilleure alternative suivante à laquelle on renonce lorsqu'on fait un choix. Dans le contexte des équipes d'innovation, le coût d'opportunité fait référence à la valeur des ressources qui auraient pu être allouées à un autre projet ou initiative. Par conséquent, investir dans une équipe d'innovation qui ne dispose pas d'un ou de plusieurs des quatre éléments clés de base - les bonnes personnes, les bonnes idées, le bon moment et le bon financement - peut entraîner un coût d'opportunité important pour l'organisation.

Durabilité et climat

Il est temps d'agir : Comment le Green Venturing pourrait résoudre l'urgence climatique

Se concentrer sur l'action climatique est à la fois une responsabilité éthique et une nécessité stratégique pour survivre et réussir dans un monde en mutation.

Peut-être que votre entreprise s'est engagée à devenir nette-zéro d'ici 2030, qu'elle s'est fixé des objectifs scientifiques de réduction des émissions de carbone et qu'elle a approuvé l'Accord de Paris. C'est un bon début, car cela signale une approche proactive et responsable de la durabilité environnementale, qui positionne également votre entreprise de manière stratégique dans le paysage commercial concurrentiel et respectueux de l'environnement d'aujourd'hui.

Cependant, nous devons être réalistes. Pensez-vous que votre entreprise atteindra l'objectif de zéro émission nette avant 2030 ? Il est très probable que cela ne se produise pas.

Le plus grand fonds souverain norvégien, la Norges Bank, possède 9000 entreprises en portefeuille. Seules 17 % d'entre elles disposent de plans crédibles de réduction à zéro de leurs émissions de gaz à effet de serre. Deloitte a constaté que la majorité (42 %) de ses clients interrogés n'ont pas prévu d'actions pour atteindre leurs objectifs en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Des objectifs ambitieux en matière d'énergie nette zéro. Ces deux révélations montrent qu'il est illusoire de vouloir atteindre l'objectif de l'énergie nette zéro en quelques années.

Le fait de ne pas atteindre les objectifs de consommation nette zéro aura de graves répercussions sur votre entreprise. Quelles sont ces répercussions ?

Effets du changement climatique sur les entreprises

Le changement climatique aura un impact sur vos revenus, si ce n'est déjà fait. Les compagnies d'assurance ont déjà connu des pertes financières dues à des événements catastrophiques tels que les incendies de forêt. 20 % du PIB mondial est en péril, les banques étant les plus touchées. Les experts prévoient que les effets du changement climatique pourraient se traduire par une hausse vertigineuse des prix de l'énergie. Les dommages s'élèvent à 1 000 milliards de dollars. Par conséquent, ne serait-ce que de ce point de vue, les entreprises devraient être extrêmement préoccupées par les implications du changement climatique et le prendre au sérieux.

Il y a seulement 50 ans, la durée de vie moyenne des entreprises F500 était de 75 ans. Cependant, cette durée de vie est déjà tombée à 15 ans avant la pandémie, et cette diminution s'accélère en raison du changement climatique. Ces deux éléments indiquent que des mesures immédiates doivent être prises pour lutter contre le changement climatique, sous peine d'être confronté à l'obsolescence.

En outre, les politiques gouvernementales ne sont d'aucune aide. Elles ne font qu'ajouter à la misère. Les politiques actuelles du gouvernement ne suffisent pas à résoudre le problème urgent qui se pose. Pourtant, des quantités excessives de carbone sont rejetées dans l'atmosphère, entraînant une augmentation du réchauffement climatique.

Quelle est la solution pour que les entreprises luttent contre le changement climatique ?

La solution : La création d'entreprises et l'investissement en capital-risque

Les technologies climatiques peuvent avoir un impact significatif sur l'environnement et atténuer les effets néfastes du réchauffement climatique.

Actuellement, des sommes importantes sont investies sur le marché,

1,5 trillion de dollars, mais pour faire vraiment la différence, il faudra investir 9 trillions de dollars dans les technologies climatiques au cours des prochaines années.

Il est important de reconnaître l'ampleur de l'engagement financier nécessaire.

Les 9 000 milliards de dollars nécessaires pour soutenir les technologies climatiques représentent un montant important qui nécessite des efforts considérables pour mobiliser les ressources. Les gouvernements et les entreprises comme la vôtre doivent travailler ensemble pour créer un environnement propice au financement de ces technologies.

On ne saurait trop insister sur l'urgence de la lutte contre le changement climatique. Il a atteint un point critique où il faut agir maintenant pour éviter de nouveaux dégâts. Du point de vue des entreprises, cette situation offre de nombreuses possibilités, car le marché des technologies liées au climat connaît une croissance rapide.

En outre, après les licenciements dans le secteur de la technologie, il y a beaucoup de talents sur le marché qui sont maintenant ouverts à l'idée de travailler pour des entreprises.

En raison de la récession, les conditions du marché entraîneront une baisse des valorisations, ce qui constitue une bonne occasion pour les sociétés de capital-risque (CVC) de s'impliquer. Contrairement aux investisseurs traditionnels en capital-risque, les CVC ont une perspective d'investissement à long terme.

Attendre que le marché s'améliore n'est pas une excuse valable. Investir dans des initiatives en faveur du climat et de la durabilité peut rapporter quatre dollars pour chaque dollar investi

En matière de changement climatique, le temps presse. Nous n'avons que sept ans pour réparer les dégâts causés au cours des trois dernières décennies de vie dans l'abondance et l'excès. D'une entreprise

Dans la perspective de l'innovation, la création d'entreprises et l'investissement en capital-risque offrent la rapidité et l'ampleur nécessaires.

Linda Yates, la collègue de Chris, a écrit le livre "The Unicorn Within", qui décrit en détail la meilleure méthodologie de création d'entreprise et d'investissement, de sorte qu'il existe une réponse claire à la question de savoir comment la faire fonctionner.

À la lumière de la création et de l'investissement de capital-risque, il est important de créer un environnement dans lequel vos cadres sont formés et habilités à adopter cette approche.

En outre, n'oubliez pas l'importance d'une perturbation ascendante. De nombreuses personnes au sein de votre organisation, souvent dotées de connaissances spécialisées et d'une expérience pertinente, voudront être impliquées.

Construire l'entreprise

Initiatives en faveur du développement durable

La création d'entreprises ayant une mission d'impact positif est un défi.

La transformation de la durabilité est inévitable et gratifiante sous différents angles. Des recherches antérieures ont montré que 81 % d'une sélection représentative au niveau mondial d'entreprises axées sur le développement durable ont obtenu de meilleurs résultats que leurs homologues en 2020, en dépit d'un ralentissement du marché. Toutefois, la grande majorité des entreprises continuent de se concentrer sur la RSE et l'innovation habituelle, plutôt que sur le développement de nouveaux produits et services susceptibles d'avoir un impact positif sur la planète et les personnes.

Cela est probablement dû au fait qu'ils n'ont pas l'approche, l'état d'esprit ou les outils nécessaires pour opérer ce changement.

Voici ce que nous avons appris sur la construction des projets de développement durable des entreprises.

Comment construire une entreprise Un projet de développement durable ?

Presque toutes les grandes entreprises s'efforcent de réduire à zéro leurs émissions de CO2. Elles se concentrent donc principalement sur les critères ESG pour tenter de réduire les dommages qu'elles causent et d'être neutres sur le plan financier. Toutefois, la durabilité ne se limite pas aux seules émissions de CO2.

Aujourd'hui, les entreprises sont invitées à passer de la "réduction des dommages" à la "création d'un impact positif", ce qui revient à avoir un impact actif et positif à la fois sur la planète, sur les personnes et sur les bénéficiaires. Plus facile à dire qu'à faire ? Les six leçons clés suivantes peuvent vous aider à créer un impact positif pour votre entreprise, qui ont un impact dans le domaine de la durabilité.

1. Mettre en synergie votre étoile polaire et l'entreprise

Chaque fois que nous parlons de l'impact des entreprises sur le développement durable, il y a un solide élément de finalité. Et cet objectif - l'étoile polaire ou la mission - est souvent ancré dans un problème qui tient à cœur aux créateurs d'entreprise. Il les aide à faire face à l'adversité quotidienne qu'ils peuvent rencontrer et même à attirer les bonnes personnes et les bons collaborateurs.

Dans le contexte d'une entreprise, plus l'étoile polaire de l'entreprise est alignée sur la vision et l'objectif de l'entreprise, plus il sera facile de protéger l'entreprise elle-même et d'obtenir l'adhésion et le soutien de ses membres. Ainsi, pour aligner votre étoile polaire sur celle de l'entreprise, envisagez de.. :

- Organiser des séances de visualisation d'avenir avec leadership
- Identifiez les aspects de l'objectif et de la vision de l'entreprise que vous pouvez adopter pour votre projet et définissez votre étoile polaire en conséquence. Le concept d'ikigai peut vous aider en ce sens. Le mot japonais "ikigai" signifie "but de la vie" ou "raison d'être" et renvoie à la définition du sens personnel de la vie en relation avec les talents, les passions, la profession, etc. Dans un contexte de création d'entreprise, tout cela se traduit par la prise en compte de l'objectif de l'entreprise :

- Ce que l'entreprise sait faire de manière unique (l'entreprise doit avoir été exposée à ce que vous traitez pour qu'elle trouve l'effort significatif) ;
- Ce que sont les gens de l'entreprise passionnés ;
- Comment l'entreprise peut créer de la valeur économique ;
- Ce dont le monde a besoin.
- Racontez votre objectif et votre vision comme le "pourquoi" de votre entreprise dès le début et de manière répétée. Selon M. Sebastian, les créateurs d'entreprises peuvent s'inspirer des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies pour créer un cadre approprié à cet effet. Par exemple, vous pourriez commencer à examiner votre entreprise afin d'identifier son impact sur certains des 17 domaines mis en exergue par les ODD. Ainsi, prendre ces ODD spécifiques pour mettre en place des projets. Cela vous aidera à créer une étoile polaire forte, en synergie avec les préoccupations de l'entreprise en matière de développement durable.

2. Disposer d'une théorie du changement qui tire parti des actifs de l'entreprise

Les projets de développement durable sont censés s'attaquer à des sujets complexes, de nature systémique. Par conséquent, elles peuvent avoir besoin d'élaborer une théorie du changement pour aborder le système comme un tout plutôt que comme un seul élément.

Une théorie du changement est une description complète du comment et du pourquoi du changement souhaité, une articulation claire de la manière dont les apports et les activités se traduisent par des produits, des résultats et un impact qui modifient le problème que vous essayez de résoudre.

"Si vous voulez changer le système et trouver un nouvel équilibre, vous devez d'abord comprendre le système".

Pourtant, il faut parfois des décennies pour mettre en œuvre l'ensemble des changements prévus. Heureusement, les entreprises peuvent accélérer ce processus en tirant parti de leurs atouts pour obtenir un avantage en termes d'impact. "Vous pouvez avoir un impact dix fois supérieur à celui

d'une entreprise en pleine nature si vous apprenez à exploiter les atouts de votre entreprise dans votre théorie du changement", explique M. Sebastian. Mais comment passer des intrants à l'impact ? Et où se situe l'avantage injuste de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions et élaborer une théorie du changement qui tire parti des atouts de votre entreprise, envisagez de.. :

- Examiner les actifs de l'entreprise sous l'angle de la viabilité et de l'impact pour trouver une amplification.
- Déterminez quelle partie du système auquel vous vous adressez est d'une manière ou d'une autre déjà en contact avec l'entreprise.
- Identifiez les points d'influence au sein de l'entreprise qui pourraient soutenir le changement que vous souhaitez opérer.

Une fois que vous aurez trouvé ce qui importe à l'entreprise et aux dirigeants, ils protégeront le projet et vous fourniront les ressources dont vous avez besoin.

3. Trouver et façonner des opportunités d'impact asymétrique

Le type d'impact que vous souhaitez créer et la manière dont vous l'amplifiez sont essentiels. Toute entreprise aura des effets positifs et négatifs - rien n'est positif à 100 %. L'important est d'être attentif aux impacts positifs et négatifs et de veiller à ce que les premiers s'amplifient très rapidement au fur et à mesure que l'entreprise se développe, tandis que les seconds ne le font pas. L'analyse de l'idée originale est cruciale d'évaluer et de mesurer son impact, et d'amplifier le "bon" idéalement jusqu'à ce qu'il devienne régénérateur.

"Les entreprises à fort impact trouvent un moyen de limiter l'impact négatif qu'elles peuvent avoir tout en laissant l'impact positif libre, créant ainsi un modèle d'impact asymétrique".

Ainsi, pour créer des opportunités asymétriques pour votre impact, pensez à :

- Après avoir identifié votre solution et votre modèle d'entreprise, procédez par itérations pour amplifier les effets positifs et limiter les effets négatifs.
- Appliquer de manière itérative différents cadres de conception circulaire et de disciplines connexes pour obtenir de nouvelles idées.

4. Définir et aligner les frontières de votre entreprise

Les entreprises à impact sont lancées pour résoudre des problèmes spécifiques. Par définition, les différents aspects de leur fonctionnement sont soumis à des seuils et à des plafonds. Il y a une limite à l'évolutivité d'une solution donnée.

"Rien ne doit être conçu pour croître indéfiniment. Chaque produit ou service doit avoir une vision claire de lui-même".

Les limites permettent de déterminer ce qui est sain et ce qui ne l'est pas, et de fixer les bonnes règles à suivre. Les attentes doivent être établies dès le début et communiquées à l'entreprise. Et il est important que les entreprises ne les dépassent pas pour rester sur la voie de leur mission.

Ainsi, pour définir et aligner votre entreprise les limites, envisager de :

- Remettez en question les différents aspects de votre modèle d'entreprise afin d'établir des limites claires pour l'entreprise.
- Tout en restant en mission, définir les états minimum et maximum pour divers facteurs d'entrée et de sortie.
- Communiquez et définissez ces limites avec votre équipe et l'entreprise pour favoriser l'alignement.

5. Concevoir une

organisation durable

La durabilité concerne l'impact global que vous souhaitez créer. Par conséquent, la durabilité ne se limite pas à la création d'un nouveau produit ou un service. Il s'agit plutôt de s'assurer que l'entreprise est conçue comme un système durable afin de limiter l'impact négatif lors de l'expansion de votre mission. Sinon, vous risquez de transformer de bonnes intentions en mauvais résultats et en effets négatifs.

"Si vous souhaitez créer une entreprise axée sur le développement durable, vous devez également vous assurer que les structures organisationnelles et tout ce que fait l'entreprise est durable".

Lorsque chaque décision de l'entreprise est prise en tenant compte de la durabilité, la mission de l'entreprise est renforcée et reste pertinente à mesure qu'elle se développe.

Le modèle d'entreprise durable est l'un des outils que vous pouvez utiliser pour vous assurer que toutes les parties de votre entreprise sont envisagées d'un point de vue global sous l'angle de la durabilité. En recadrant et en adaptant certaines des questions standard, cet outil peut aider à définir ce qu'il faut garder et ce qu'il faut remplacer.

Il s'agit donc de concevoir une organisation durable, considérer comme :

- Concevez vos procédures d'exploitation de manière à minimiser, par exemple, la consommation d'énergie et de matériaux. De même, procurez-vous ce qui est utilisé de manière durable.
- Définir des indicateurs pour mesurer la performance de votre entreprise et les réviser régulièrement.
- Prévoyez et mesurez l'évolution de votre empreinte au fur et à mesure de votre croissance, et concevez un modèle d'évolution sous-linéaire.

6. Mesurez votre impact de manière obsessionnelle

Tout ce que nous avons évoqué jusqu'à présent va de pair avec une mesure obsessionnelle de l'impact tout au long du cycle de vie de la nouvelle entreprise, dans le cadre d'un contrôle régulier de l'activité.

"Seul ce qui est mesuré est géré. La mesure de votre impact devrait faire partie du bilan de votre entreprise, au même titre que la mesure de la fidélité de vos clients et de vos ventes".

Aujourd'hui, l'espace du développement durable est envahi de fondateurs qui prétendent avoir un impact positif. En même temps, il y a peu de preuves au-delà de leur ambition. Ce sont surtout les projets d'entreprise qui seront remis en question et examinés de près en ce qui concerne leur authenticité dans cet espace. Il n'existe pas de méthode standard pour mesurer la durabilité dans différents types de projets. "Chaque cas est unique", explique Sebastian, "il faut toujours déterminer comment mesurer la durabilité à partir de zéro. Une analyse personnalisée, voire l'intervention d'un expert externe, peut vous aider dans cette tâche".

Il faut donc envisager de :

- Transformez votre théorie du changement en un système d'indicateurs de performance clairs que vous pouvez utiliser pour mesurer votre impact au fil du temps.
- Considérez ce système d'indicateurs clés de performance comme votre boussole et revoyez/corrigez régulièrement votre trajectoire afin d'accroître votre impact.
- Intégrez les ICP d'impact dans les rapports de votre conseil d'administration à l'entreprise pour vous assurer qu'ils sont traités en priorité. Il est extrêmement important de faire preuve de transparence, tant en interne qu'en externe.

Aliaxis Next - Une entreprise qui développe des solutions aux problèmes de l'eau dans le monde

La pénurie d'eau est un problème critique auquel le monde est confronté.

Les Nations unies prévoient que, selon les tendances actuelles, la demande en eau dépassera l'offre de 40 % dès 2030. D'ici là, 3,9 milliards de personnes vivront dans des régions où l'eau est rare. À l'heure actuelle, 70 % de l'eau douce prélevée sur la planète est utilisée dans l'agriculture, 20 % dans l'industrie et 10 % dans les bâtiments où nous vivons et travaillons. Pourtant, plus d'un tiers de cette eau est perdue en raison de fuites. En outre, près d'un tiers de la population mondiale n'a pas accès à l'eau courante à domicile.

En tant qu'entreprise familiale spécialisée dans la construction de tuyaux, Aliaxis a créé une nouvelle division, Aliaxis Next, pour répondre à ces problèmes.

Croissance des entreprises et impact sur la société

Le mandat d'Aliaxis Next est d'assurer à la fois la croissance de l'entreprise et l'impact sociétal, en fournissant des solutions de gestion de l'eau conformes au développement durable.

L'objectif 6, qui vise à garantir la disponibilité et la gestion durable de l'eau pour tous.

Les quatre domaines d'intervention sont la réduction de la consommation d'eau dans les bâtiments et les industries, la mise en œuvre d'une gestion durable de l'eau, le développement d'une infrastructure de l'eau résiliente grâce à la numérisation, la réduction de la consommation d'eau dans la production alimentaire et la fourniture d'un accès à l'eau aux 2,2 milliards de personnes qui en sont actuellement dépourvues.

Dans chaque domaine d'intervention, ils ont défini des catégories pour s'assurer qu'ils s'attaquent aux bons problèmes avec les solutions appropriées. L'entreprise cherche à collaborer avec des entrepreneurs qui travaillent déjà sur des solutions et vise à prendre en compte les besoins des entreprises, de passer à l'étape suivante de leur travail grâce à l'entrepreneuriat classique, à l'acquisition d'entreprises qui correspondent à leurs objectifs et à la création d'entreprises à partir de zéro dans le cadre de leur outil de création d'entreprises.

Aliaxis Next s'est engagé avec huit startups jusqu'à présent, et 15 engagements au total sont prévus. Ces engagements comprennent des partenariats avec des entreprises telles que HydroPoint pour économiser l'eau dans les bâtiments, CropX pour réduire la consommation d'eau dans l'agriculture, Optics pour faire des eaux pluviales un atout, et Apex10 pour optimiser numériquement la restauration des infrastructures de distribution d'eau.

L'entreprise sélectionne soigneusement les investissements en fonction de leur potentiel à avoir un impact significatif, même s'ils ne sont pas directement liés aux tuyaux ou à l'eau. Sa solution de rupture, Pool Pack, réduit la consommation d'eau dans les processus industriels. La solution n'a rien à voir avec les tuyaux, mais s'aligne sur les objectifs d'économie d'eau d'Aliaxis.

7 Choix

Pour mener à bien leur mission, ils ont fait plusieurs choix clairs concernant le fonctionnement de l'unité nouvellement créée, comme indiqué ci-dessous.

S'organiser pour réussir - Aliaxis Next a été créée en tant que nouvelle division, selon les mêmes principes que les divisions existantes. Elle dispose de son propre compte de résultat.

Investir pour faire bouger les choses -

Contrairement à de nombreuses sociétés de capital-risque qui investissent dans de multiples paris pour voir si cela va marcher, Aliaxis Next investit dans des entreprises pour faire bouger les choses. Elle s'engage activement auprès des entreprises dans lesquelles elle investit en apportant un soutien tel que la modification de la dynamique du conseil d'administration et l'accompagnement du PDG.

L'approche écosystémique - L'entreprise croit au pouvoir des partenariats et adopte une approche écosystémique, en collaborant avec d'autres entreprises, grandes et petites, pour résoudre les grands problèmes qu'elle cherche à résoudre. Elle vise à ce que plusieurs entrepreneurs travaillent en parallèle pour atteindre le même objectif, plutôt que d'acquérir simplement des entreprises et d'essayer de les intégrer.

Construire des gagnants de catégorie - Leur stratégie consiste à construire des gagnants de catégorie, en sélectionnant une entreprise par catégorie et en l'aidant à devenir le plus grand acteur de cette catégorie en trouvant et en acquérant les contributeurs nécessaires de l'écosystème.

Créer une croissance exponentielle - Pour atteindre une croissance exponentielle, trois éléments clés sont nécessaires : un modèle d'entreprise récurrent, une relation client solide et la génération de prospects par le bouche-à-oreille et le marketing numérique. Il est également essentiel d'offrir une excellente expérience client pour maintenir une croissance exponentielle. Aliaxis conseille généralement à ses entreprises de se doter de trois équipes solides : ventes et marketing, succès client et R&D. Les ventes L'équipe chargée de la gestion et du marketing se concentre sur l'attraction des clients, tandis que l'équipe chargée de la réussite des clients veille à leur satisfaction et à la réalisation de la valeur ajoutée.

Se différencier et perturber - Aliaxis Next ne travaille pas du tout dans le cœur de métier d'Aliaxis.

L'entreprise consacre la majeure partie de ses efforts (70 %) à l'élaboration de solutions nouvelles pour Aliaxis afin de se différencier de ses concurrents, et le reste de ses efforts (30 %) à l'élaboration de solutions nouvelles pour le monde entier, afin de perturber le marché.

Viser le contrôle, au fil du temps... - L'entreprise vise à prendre le contrôle au fil du temps. Pour les sociétés de capital-risque et les entrepreneurs, elle est un partenaire stratégique qui fait preuve d'un engagement à long terme.

Alignement avec le vaisseau mère

Lorsqu'une unité commerciale distincte coexiste avec des activités existantes au sein de l'organisation, des défis potentiels et des chevauchements de solutions peuvent survenir. Les entreprises existantes se rendent compte qu'elles ne peuvent pas offrir les mêmes solutions. Ils apprécient donc l'existence d'une unité distincte chargée de proposer des offres novatrices. Cela permet à l'organisation de présenter comme travaillant sur des solutions d'avenir et devenir plus intéressants pour les clients.

Les offres numériques prêtes à l'emploi proposées par l'unité distincte peuvent également profiter aux entreprises existantes, en particulier dans le secteur des services publics. Alors que les entreprises existantes se concentrent sur les produits et les prix traditionnels, l'unité distincte répond au besoin d'offres numériques qui sont très demandées par les clients. La séparation de l'unité a été une décision positive car elle permet à l'organisation de répondre aux différentes exigences des clients et d'élargir sa gamme de services. Dans l'ensemble, la séparation fonctionne bien, tant pour l'unité distincte que pour les activités existantes.



Multipliez par 2 à 5 votre croissance !

Soyez **innovant** pour vous différencier
de vos concurrents

Développez une stratégie de croissance
data driven



Bruno QUÉMENER

06 03 79 96 74

bruno.quemener@move2.digital

<https://www.move2.digital/>



MOVE2.DIGITAL
DIGITAL TRANSFORMATION

INNOVATION & TRANSFORMATION DIGITALE POUR LES PME/ETI



Multipliez par 2 ou par 5 la valeur
et la croissance de votre
entreprise



Innovez grâce à une méthode qui
aide les dirigeants ambitieux à
conserver leur indépendance et se
développer dans cette nouvelle
économie digitale



Investissez dans des solutions
digitales innovantes à forte valeur
pour vos clients

**Move2.digital, ce sont des experts au service des dirigeants
ambitieux et des investisseurs pour la croissance et la valeur
par l'innovation et une entreprise pilotée par les données**



INDUSTRIE



BATIMENT



COMMERCE