

L'INNOVATION, entre nécessité et enjeu

Malgré des efforts soutenus pour être innovantes, les entreprises se heurtent à de nombreux freins et difficultés. **Tony da Motta Cerveira (M2014), consultant au sein du groupe Square, nous en dit plus.**



Tony da Motta Cerveira (M2014)

Si les entreprises sont conscientes de la place importante de l'innovation, elles ont néanmoins du mal à mettre en place une stratégie. Qu'en est-il ?

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 83 % des nouveautés lancées sont un échec commercial (rapport Nielsen) et 78 % des innovations sont incrémentales, alors que la disruption est une priorité (cb insights, state of innovation). Cette sous-performance s'explique par des lacunes au niveau de l'organisation, des processus, de la méthodologie, de l'absence d'outils appropriés et d'un pilotage peu efficace. Les entreprises continuent de s'appuyer sur des modèles obsolètes. Elles nient souvent la transition de la R&D à la RID¹ et négligent l'importance d'une gestion par parcours d'innovation². À cela s'ajoutent des mythes qui faussent la perception de décideurs : "essayer beaucoup, échouer vite", la bonne idée qui suffirait à pérenniser l'entreprise ou encore la course à la technologie alors qu'il n'y a aucune

corrélation entre brevets et performance économique³.

Comment cela se traduit-il chez vos clients ? Comment les accompagnez-vous ?

Dans le cadre de nos diagnostics, nous avons identifié 5 effets indésirables (faibles résultats économiques, retard de planning, faible taux de lancement, faible adhésion interne, faible régénérescence des compétences) que nous traitons pour les aider à industrialiser, métaboliser et gouverner l'innovation. Avec pragmatisme, nous appliquons des modèles contemporains éprouvés en les adaptant à la réalité du client et du terrain par des itérations. Au-delà des préconisations, nous suivons la trajectoire de l'innovation grâce à notre capacité à cadrer une mission, présenter un diagnostic, repenser un processus, développer un nouveau dispositif, participer au copilotage, au suivi du portefeuille, au déploiement de projets... Nous nous appuyons ainsi sur des expertises variées (gestion de l'innovation, stratégie d'innovation, digital, data, pilotage) que nous pouvons rapidement déployer chez nos clients grâce à notre taille et à nos 7 cabinets.

Pouvez-vous nous donner des exemples concrets ?

Il y a d'abord la tendance des Labs : 80 à 90 % des Labs d'innovation ne réussissent pas à générer de la croissance pour leurs entreprises (étude Cap Gemini de décembre 2017). Dans ce cadre, nous nous attardons sur le diagnostic en vue de co-construire avec pragmatisme une raison d'être du Lab, puis ses processus ad hoc.

À cela s'ajoutent la dynamique intrapreneuriale autour de laquelle se sont développés des mythes comme celui de l'intrapreneur super-héros qui porterait un projet d'innovation seul de A à Z⁴. Dans ce cadre, nous cassons des mythes au privilège de best practices.

Quels sont les enjeux qui persistent ?

Depuis 2010, il y a un renforcement de l'innovation systémique avec des firmes innovantes qui reconfigurent des écosystèmes ce qui déstabilise des acteurs historiques. C'est le cas de Space-X, Apple ou Tesla. Elles travaillent autant sur le cadre socio-technique autour d'une offre que sur l'évolution de l'offre. Elles savent gérer 3 défis concomitants : l'incertitude d'exécution, l'incertitude de co-innovation et l'incertitude de la chaîne d'adoption. À ce niveau le challenge pour les entreprises françaises est de repenser leur gestion de l'innovation en misant sur des partenaires sérieux et en attirant des talents. X

¹ Le Masson, Pascal, Weil, Benoît & Hatchuel, Armand. (2006). *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris : Hermes Science Publications.

² Midler, Christophe, Maniak, Rémi, & Beaume, Romain. (2012). *Réenchâtrer l'industrie par l'innovation*. Paris: Dunod.

³ Jeffrey Funk, Martin Kenney, "New Knowledge, New industries, and Industry Evolution : Evidence from entrepreneurial firms"

⁴ Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros", Rapport de l'Observatoire de l'Innovation rédigé par Rémi Maniak, Valentine Georget et Thierry Rayna.