LEYTON

Innovons
comme si nous
étions en 2025

Table des matières

Introduction 4
L'obligation d'innover

Règle 0 6
L'innovation se résume à mettre en œuvre, tester et écarter des hypothèses

Règle 1 10
Savoir où l'on va : aligner les stratégies humaines, commerciales et en matière d'innovation

Règle 2 14
Penser, identifier et appliquer l'innovation verticalement et horizontalement

Règle 3 16
Équilibrer les horizons et surfer sur la courbe risque/récompense

Règle 4 18
Comprendre et jouer avec l'écosystème selon ses propres règles

Règle 5 24
Augmenter la porosité et la flexibilité de votre pipeline

Règle 6 26
Changer de culture en misant sur de nouvelles pratiques et non pas sur de nouveaux mots

Règle 7 30
Passer vite à l'action... mais en se ménageant souvent une période de réflexion : la « réflaction »

Conclusion 32

À propos de Leyton 34

Introduction
L'obligation d'innover

Depuis sa création, l'espèce humaine innove.

Or, récemment, les changements se sont accélérés grâce à la connectivité grandissante du monde et à la croissance rapide des investissements de R&D à l'échelle mondiale. Une innovation qui était auparavant ratifiée en quelques décennies l'est aujourd'hui en quelques années. Ce phénomène est d'ailleurs corroboré par l'adoption rapide, presque virale, de toute innovation – des réseaux sociaux aux smartphones – par les consommateurs.

Nous nous trouvons actuellement à un carrefour. L'augmentation de la puissance informatique, de l'intelligence artificielle, de la connectivité, de l'automatisation, des capteurs, de la biotechnologie, de la robotisation et des réseaux, associée avec des tendances sociétales demandant plus que jamais des modes de vie plus ludiques et plus qualitatifs au sein d'une société écologique et durable constitue un changement de paradigme unique. Ce changement de tendances massif fera mordre la poussière à une quantité innombrable d'entreprises. Cependant, cette évolution est en train de créer une série d'opportunités sans précédent pour les sociétés et entrepreneurs déterminés à les saisir.

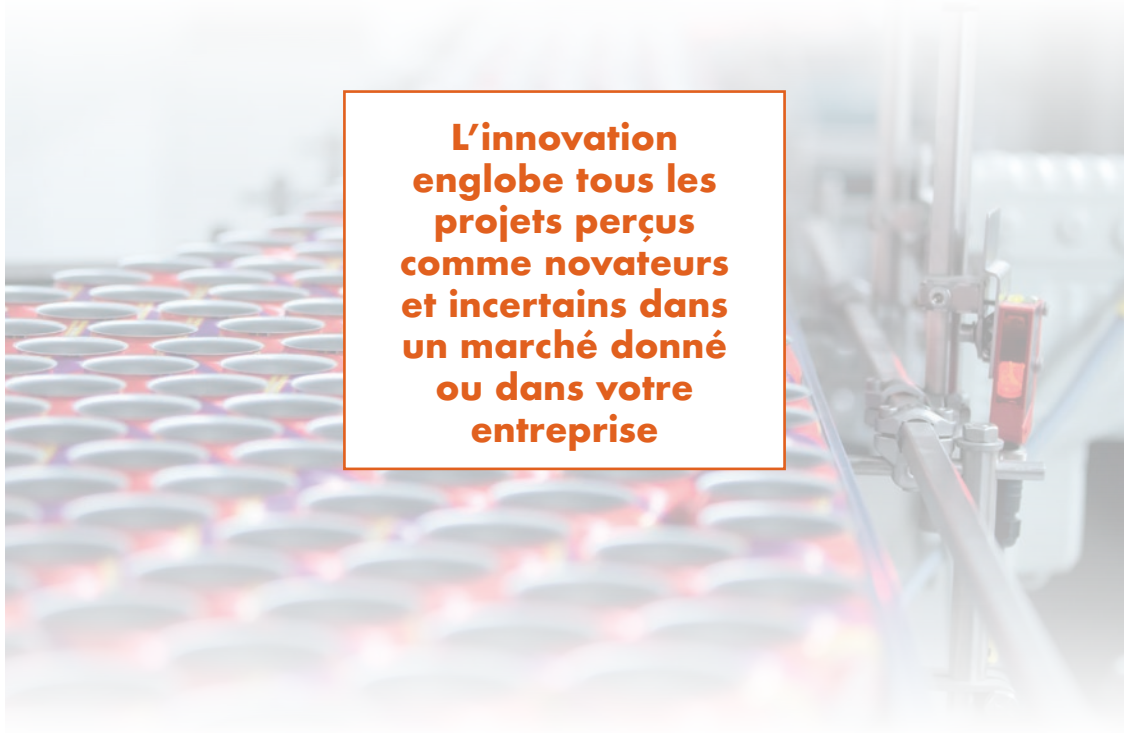
Or, cette nouvelle perspective pourrait affecter votre activité de manière complètement inédite. Votre activité se trouve-t-elle dans une niche protégée et exposée à une faible concurrence ? Ou s'agit-il d'une industrie sous haute pression à cause du bouleversement numérique (ex. : les médias) ? La plupart des entreprises se trouvent néanmoins à un carrefour et ont le pressentiment qu'il est temps de se réinventer, autrement dit d'ouvrir de nouvelles voies, de changer de route. Parmi toutes ces réflexions, sachez qu'un thème récurrent émerge : l'obligation d'innover.

Définissons l'innovation

L'innovation peut se définir en quelques mots. L'innovation englobe tous les projets perçus comme novateurs et incertains dans un marché donné ou dans votre entreprise. Il pourrait s'agir de nouvelles fonctionnalités ajoutées à des produits existants, de nouveaux services ou encore de changements créatifs et novateurs apportés au mode d'exploitation (exemple : les services clients ou modes opératoires). L'innovation inclut de nouveaux modèles commerciaux, par exemple la vente de logiciels dans le cloud qui viendra compléter une prestation de services.

Mais nous ne pouvons pas innover comme si nous étions encore en 2015. Désormais, il ne s'agit plus de financer certains chercheurs dans un laboratoire ni de réaliser un partenariat avec un incubateur sexy ni d'ouvrir un atelier de génération d'idées. À partir de 2020-25, innover sera différent parce que les temps changent.

Nous allons commencer ce livre blanc en expliquant la règle 0 : une règle fondamentale qui devrait imprégner tous nos efforts en matière d'innovation. Nous passerons ensuite en revue les sept autres règles-clés qui vous permettront de gagner au jeu de l'innovation.



/ ©Leyton /

Règle 0

L'innovation se résume à mettre en œuvre, tester et écarter des hypothèses

D'après moi, ce projet a 95 % de chance d'engranger des revenus de 10 à 300.

En raison de notre formation, nous sommes nombreux à penser que les bonnes décisions commerciales reposent sur des faits. Il s'agit en fait d'une demi-vérité. La plupart des décisions commerciales, notamment les décisions en matière d'innovation, reposent sur des hypothèses. Il est vrai que les hypothèses peuvent être étayées par des faits. Toutefois, les faits sont rares lorsque vous innovez. Vous devez donc tenir compte de cette grande incertitude lors de votre planification. En fait, nous devrions éviter de dire « Je prévois que ce projet novateur engrangera des revenus 100 (k$ ou Mln$) », et déclarer « d'après moi, ce projet a 95 % de chance d'engranger des revenus de 10 à 300 ». Prononcer cette phrase pourra certes vous donner l'air d'un incompétent aux yeux des membres de la haute direction. Il faut dire qu'en règle générale ces derniers gèrent les changements graduels de leur modèle commercial avec un intervalle de confiance plutôt de l'ordre de « 95 à 105 », ce qui signifie également qu'ils finissent par fournir un nombre pour chaque indicateur prévu au lieu d'une fourchette. Vous pourriez devoir leur apprendre ce que sont les intervalles de confiance : un bon outil statistique d'hier, pas réellement utilisé dans la planification commerciale, mais capital dans la gestion des projets novateurs. Un aspect important des méthodes novatrices telles que le lean start-up et le design sprint est surtout d'écarter un certain nombre d'hypothèses pour baisser les coûts et accélérer le processus autant que possible. Les méthodes d'innovation solides reprennent les hypothèses les plus incertaines et se focalisent sur un cycle itératif pour écarter certaines de ces hypothèses. Elles peuvent ainsi passer par la conception d'une maquette cliquable qui sera ensuite présentée à vos consommateurs afin que vous puissiez signer un contrat avec un client avant d'entamer la phase de développement, puis par la construction d'un prototype de circuit d'eau IoT (internet des choses) qui sera ensuite soumis aux clients.

NOUS AVONS DÉFINI UNE RÈGLE 0 FONDAMENTALE ET 7 AUTRES RÈGLES-CLÉS POUR LA RÉUSSITE

0/ Être prêt à adapter ses hypothèses

1/ Savoir où l'on va : aligner ses stratégies humaines, commerciales et en matière d'innovation

2/ Penser, identifier et mettre en œuvre l'innovation verticalement et horizontalement

3/ Équilibrer les horizons et surfer sur la courbe risque/récompense

4/ Comprendre et jouer avec l'écosystème selon vos propres règles

5/ Augmenter la porosité et la flexibilité du pipeline

6/ Changer de culture en misant sur de nouvelles pratiques et non pas sur de nouveaux mots

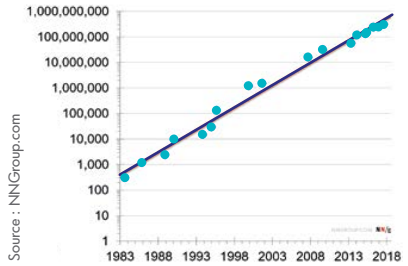
7/ Passer vite à l'action… mais en se ménageant souvent une période de réflexion : la « réflaction »

/ ©Leyton /

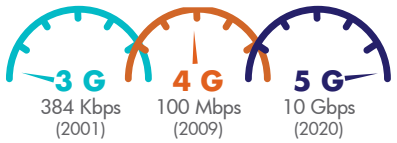
ÊTRE PRÊT À ADAPTER SES HYPOTHÈSES

Connectivité à internet (bits/seconde)

Fixe



Mobile



Activités bouleversées par le développement de la bande passante

- Taxis (Uber)
- Hôtels (booking.com, Airbnb)
- Location de DVD (Netflix)
- …

Or, ce n'est qu'un seul aspect de ce qui est en train de se produire. Car de nombreuses hypothèses considérées valables jusque-là ont perdu de leur pertinence. Votre entreprise dépend de nombreuses hypothèses, par exemple, en ce qui concerne la situation de vos concurrents. Les hypothèses ne perdent pas de leur validité du jour au lendemain mais lentement au fil du temps. Comme une grenouille dans une marmite d'eau qui bout lentement, la plupart des entreprises cuiront au lieu de sauter hors de la marmite.

Ainsi, General Motors n'a pas été victime de la contingence subite du marché. En misant sur la rentabilité au détriment des petites innovations graduelles et régulières qu'elle aurait pu apporter à ses modèles de véhicules, l'entreprise a vu la satisfaction de ses clients s'émousser, ce qui a conduit à une diminution des ventes. General Motors est partie du principe erroné que la vente de voitures était une industrie stable avec peu de place pour l'innovation et que son portefeuille de clients ne passerait pas à la concurrence. Puis, la crise de 2008 est survenue accompagnée d'un déclin rapide du marché des voitures neuves. Il était de toute façon déjà trop tard et le dépôt de bilan s'est produit en 2009. Grâce au sauvetage financier du gouvernement des États-Unis, la marque a survécu en créant une nouvelle entreprise.

La plupart des décisions commerciales, notamment les décisions en matière d'innovation, reposent sur des hypothèses.

La plupart des entreprises disruptives récentes, de Netflix à Uber et Airbnb, ont pu progresser rapidement grâce à la bande passante qui leur a ouvert un nouvel éventail de possibilités. Mais combien d'entreprises ont suivi ce progrès et anticipé finalement la façon dont leurs modèles d'affaires seraient affectés ? Très peu. Suivre toutes les start-ups qui sont nées après vous pourrait s'avérer difficile. Il est, en fait, plus facile de comprendre comment des éléments-clés, comme la bande passante, pourrait avoir un impact sur votre activité.

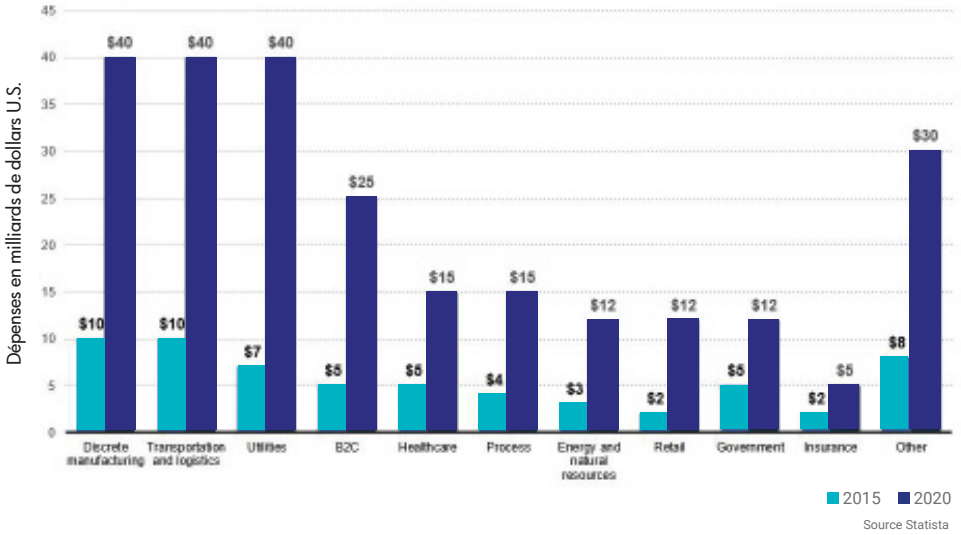
Même si vous savez que l'arrivée d'un acteur qui va changer la donne signale que votre modèle d'affaires va perdre de sa pertinence, adopter des mesures restera très difficile. En effet, votre système de gestion dans son ensemble, du développement des produits à leur exploitation, en passant par les ventes, le marketing et les finances, dépend de vos hypothèses. De nombreux chefs d'entreprise souhaitent tellement que ces hypothèses soient vraies qu'ils finissent souvent par croire qu'elles le resteront toujours. Et même s'ils commencent à douter, ils espèrent secrètement qu'elles redeviendront valables, et que cette passade pour une nouvelle technologie... passera. Mais les vœux pieux ne constituent pas une bonne stratégie commerciale.

Et l'« Internet des choses » nous fournit un exemple majeur de l'évolution rapide des affaires. Les investissements dans ces secteurs quadruplent, voire plus, depuis la période 2015-20. Parmi vos hypothèses, quelles sont celles qui ne sont plus pertinentes dans un monde régi par l'internet des choses ?

Votre activité est sujette à un grand nombre d'hypothèses et une fonction-clé de l'innovation consistera à les tester afin d'en modifier quelques-unes et voir ce qu'il se passe. Votre innovation échouera parfois et vous aurez seulement prouvé que les hypothèses actuelles sur votre entreprise dans son état actuel restent solides. Vous savez bien, ce prototype de blockchain ? Ou ce projet d'IA ? Mais cette information vaut des millions car savoir que certaines menaces ou opportunités ne se sont pas encore concrétisées est vital. Donc, continuez à prendre soin de vos projets d'innovation manqués et continuez à les exploiter comme il se doit ! Il vous faudra en effet plusieurs échecs avant de remporter un franc succès.

Investir verticalement dans l'internet des choses à échelle mondiale en 2015 et 2020 (en milliards de dollars américains)

L'internet des choses est l'un des prochains bouleversements majeurs dans tous les secteurs... Parmi vos hypothèses, quelles sont celles qui ne sont plus valables dans un monde alimenté par l'internet des choses ?



Règle 1

Savoir où l'on va : aligner les stratégies humaines, commerciales et en matière d'innovation

Votre stratégie d'innovation est donc également votre « création de valeur » (pour le client final).

Sans doute pensez-vous que nous vous traitons comme un jeune diplômé. « Il est évident que nous devons savoir où nous allons car le travail des chefs consiste en cela ! » Ce n'est pas pour rien qu'il s'agit de la règle 1. Au cours de nos recherches, il nous est apparu qu'un grand nombre d'entreprises n'avaient pas d'ambition précise dans le domaine de l'innovation. Elles ont certes des objectifs commerciaux en matière de coûts et bénéfices, mais qu'en est-il de l'innovation ?

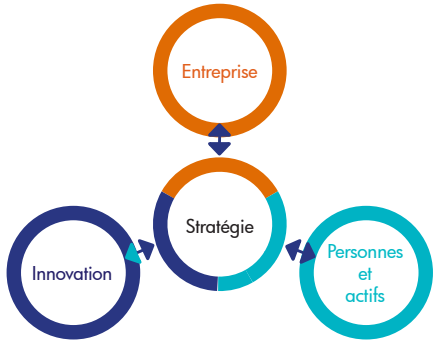
Les profits reflètent votre capacité à capturer de la valeur. Or, une partie de cette valeur provient de la valeur créée pour vos clients finaux. C'est pourquoi si vous désirez capturer de la valeur, vous devrez d'abord en créer pour le client final que vous ciblez. Car, si vous essayez de capturer plus de valeur que vous n'en créez, à un moment les clients partiront. Quand vous ne créez plus de valeur et qu'une alternative plus puissante, plus adaptée, plus rapide ou économique se présente, les clients migrent. Des taxis à Uber et des chaînes d'hôtel traditionnelles à Airbnb, des téléphones Nokia et Blackberry à Apple et Samsung, l'expérience s'est répétée. Quand les clients commencent à fuir, les prix ont tendance à baisser en raison d'une capacité excédentaire. Et le prix est votre capacité à capturer de la valeur. Quand le volume et les prix baissent, la panique se répand. Elle donne généralement de pauvres résultats.

Par conséquent, votre stratégie en matière d'innovation est aussi votre stratégie de « création de valeur » (pour le client final). Et votre stratégie commerciale est votre stratégie de « capture de valeur » (pour votre entreprise). De nombreuses entreprises se focalisent exagérément sur ce second volet (la capture de valeur) oubliant souvent que si la valeur créée diminue, la capacité à capturer de la valeur s'en trouvera affectée. Pour les entreprises B2B, cela peut signifier qu'il existe de meilleures alternatives ou bien qu'elles peuvent commencer à faire elles-mêmes ce qu'elles externalisaient. Pour les entreprises B2C, cela peut signifier que les consommateurs trouvent et préfèrent des alternatives qu'ils jugent plus intéressantes, adaptées, économiques ou tout autre qualificatif) et ces alternatives peuvent ou pas être perçues comme « concurrentes ». Netflix a d'ailleurs signalé qu'elle s'intéressait davantage à Fortnite, le jeu vidéo à grand succès joué par des centaines de millions de personnes, qu'à des concurrents comme HBO ou Amazon Prime.

En mettant en place une stratégie d'innovation, vous parviendrez à changer rapidement de cap et à vous adapter. Vous créerez ainsi de nouvelles opportunités pour vos clients finaux et parties intéressées, ce qui vous permettra au passage de profiter de ces opportunités. Cela sera-t-il facile? Non mais cela sera impossible si vous ne savez pas où créer cette valeur.

RÈGLE 1. SAVOIR OÙ L'ON VA : ALIGNER SES STRATÉGIES HUMAINES, COMMERCIALES ET EN MATIÈRE D'INNOVATION

Stratégie pour...	... Est un plan pour...
Innovation	Créer de la valeur pour le client final
Entreprise	Capturer une part de la valeur créée au sein de l'écosystème
Les personnes et les actifs	Activer les deux



En définitive, le talent et les actifs ont encore plus d'importance qu'avant. La plupart des entreprises s'appuient sur une main-d'œuvre hautement qualifiée et nous assistons à une guerre des talents. Les personnes qui innovent peuvent se trouver dans votre entreprise, travailler pour une start-up ou des universités ou une combinaison de tout cela. Une tendance-clé pourrait être de remplacer un service par un logiciel (par exemple, modéliser des bâtiments). Cependant, en votre qualité de fournisseur de services, vous pourriez ne pas avoir le temps de développer un logiciel. Vous aurez donc besoin d'identifier les actifs que vous pourriez incorporer à votre offre (ex. : des start-ups actives dans le domaine spatial).

Si vous souhaitez que votre stratégie d'innovation se déploie correctement, vous devrez être très précis sur vos objectifs en termes de talents et actifs : dans quel domaine êtes-vous crédible en interne et de quelles compétences ou actifs manquez-vous ? Comment les obtenir ? Si vous ne pouvez pas ou ne voulez pas les obtenir, avec qui établir un partenariat ? De nombreuses stratégies d'innovation échouent en raison d'une mauvaise mise en œuvre. Non, un responsable qui a fait le même travail pendant 30 ans ne se convertira pas en un avide intrapreneur parce que vous aurez inscrit quelques mots à la mode sur une affiche et lui aurez donné une formation sur la « matrice d'affaires ». Une connaissance approfondie de vos propres capacités et de tout ce que cela implique d'innover selon votre stratégie est cruciale.

À présent, qu'est-ce qui définit une bonne stratégie en matière d'innovation ? Les éléments suivants :

Soyez très précis en matière de « domaines de conception ». Ce concept informatique s'applique parfaitement à l'innovation. Les domaines sont des secteurs où les expertises peuvent être combinées pour innover. Une entreprise pharmaceutique pourrait vouloir résoudre la question du respect de la posologie des médicaments (s'assurer que les patients prennent les bons comprimés au bon moment). Une entreprise de génie civil pourrait vouloir explorer le domaine de conception de la « maintenance » pour les machines sur site et investir dans des algorithmes de maintenance prédictive. Les cas d'utilisation découlent habituellement des domaines de conception. Un cas d'utilisation pourrait être : installer des sondes sur toutes les pompes à eau afin d'obtenir des modèles de prédiction pour les machines défectueuses. Les projets novateurs viennent donc habituellement de nos cas d'utilisation les plus attractifs.

Sachez clairement quelles tendances technologiques et tendances du marché vous souhaitez cibler. Chacune demande un investissement, chacune peut affecter ou non vos domaines de conception. Certaines peuvent faire l'objet d'un engouement puis disparaître, d'autres peuvent être le début de quelque chose de réellement important. Anticiper quelle tendance sera la bonne est très difficile. Concernant vos domaines de conception, vous devrez donc faire quelques petits paris, non fondés sur leur évolution mais sur leur impact potentiel (positif ou négatif). Par exemple, le remplacement des sociétés de paiement ou facturation telles que MasterCard, SWIFT ou Euroclear par un blockchain est hautement improbable, mais si changement se produisait, l'impact serait considérable. Ces sociétés devraient donc investir dans cette technologie. Un outil que vous pouvez utiliser est la « valeur attendue », c'est-à-dire la multiplication d'un impact commercial par la probabilité de son irruption.

Soyez centré sur le client/utilisateur final. Une bonne boussole sera toujours : qu'est-ce qui apporte une valeur ajoutée au client final ? À la fin, votre activité ne consistera plus à « produire, vendre et livrer » ce produit ou ce service. Elle consistera à ajouter plus de valeur pour les clients ou utilisateurs finaux. Si vous perdez de vue les intéressés, vous pourriez vous retrouver obsolète plus tôt que vous ne le pensez. Par conséquent, un élément-clé de la stratégie est de repartir de la valeur ajoutée que vous apportez en l'élargissant (ex. : passer du statut de fabricant de systèmes de chauffage au statut de fournisseur de bien-être) et innover à partir de là.

Sachez précisément dans quoi vous ne souhaitez pas investir. Comme dans toutes les stratégies, il est essentiel d'avoir un point de mire. Une grande partie de votre travail de stratégie est clair quand vous savez dans quoi vous ne souhaitez pas investir. Vous pouvez, par exemple, décider de vous passer de l'IA pour un temps. Pourquoi ? Celle-ci peut ne pas s'avérer utile pour votre secteur.

Choisissez les ressources spécifiques, les délais adaptés et les talents requis dans la bonne structure Dans le domaine de l'innovation, le temps et l'argent ne sont pas appréhendés de la même façon que lors d'une mise en œuvre de projet/stratégie commerciale classiques. Les projets d'innovation requièrent davantage de temps et d'investissement personnel. Ils nécessitent des personnes capables de penser et d'agir rapidement, mais aussi de faire preuve d'obstination en dépit des obstacles et échecs. En somme, entourez-vous de personnes très résilientes. Elles peuvent avoir besoin d'une structure dédiée qui peut dériver sur des processus professionnels longs et traditionnels comme le laboratoire numérique. En bref, elles ont besoin d'innover selon leurs propres règles. Et celles-ci valent la peine. Ne les comparez donc pas à vos « victoires faciles » qui visent essentiellement à obtenir des gains de votre activité présente. Après tout, ces initiatives peuvent vous sauver la mise dans un futur pas si distant.

LES CINQ ÉLÉMENTS-CLÉS D'UNE BONNE STRATÉGIE D'INNOVATION

1/ Soyez très précis en matière de « domaines de conception »

2/ Sachez clairement quelles tendances technologiques et tendances du marché vous souhaitez cibler

3/ Soyez centré sur le client/utilisateur final

4/ Sachez précisément dans quoi vous ne souhaitez pas investir

5/ Assignez des ressources spécifiques, des délais adaptés et les talents requis dans la bonne structure

/ ©Leyton /

Règle 2

Penser, identifier et appliquer l'innovation verticalement et horizontalement

L'innovation au sein d'un grand nombre d'entreprises était soit faible dans de nombreux secteurs, soit orientée dans une seule direction : des idées aux prototypes/premier test sur le marché, d'une durée de quelques mois pour une entreprise du cloud jusqu'à 10 ans dans le secteur pharmaceutique. Mais cela change rapidement.

Les innovations verticales sont des innovations dans votre secteur qui peuvent vous affecter. Par exemple, les entreprises biotechnologiques constituent une menace directe ou une opportunité pour l'industrie pharmaceutique. La plupart des secteurs expérimentent des innovations verticales. Ainsi, que se passera-t-il quand une entreprise de logiciel simplifiera le travail d'ingénierie réalisé dans de grands bâtiments ou sites de production au point où des non-ingénieurs, voire le client final, pourront s'y atteler ? Que les ingénieurs l'approuvent ou non, cette évolution est en cours. Si vous n'avez pas un regard vertical, vous échouerez tout simplement à repérer les innovations importantes.

Les innovations horizontales sont des innovations transversales affectant des secteurs fonctionnels spécifiques. Par exemple, les sondes alimentées par l'Internet des choses permettent la conception et la gestion de nouvelles chaînes logistiques. Le big data change le marketing auprès du consommateur. Ces exemples et d'autres peuvent avoir un impact sur la manière dont vous faites fonctionner votre entreprise, voire sur les produits que vous vendez.

Nous savons que cela semble difficile. Et cela l'est. Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, nous sommes dans une période de grands bouleversements. Mais c'est faisable et nous pouvons agir.

En matière d'innovation, plus qu'ailleurs, la preuve réside surtout dans la dégustation.

Si vous possédez une stratégie claire vis-à-vis de votre prochain domaine d'innovation, vous serez en mesure de trouver et sélectionner les innovations qui ont de l'importance dans ce domaine, ce qui vous permettra de résoudre les problèmes ou aspirations du client. Vous aurez besoin d'agilité pour changer rapidement de cap si un domaine présente moins de potentiel ou si d'autres domaines se présentent. C'est pourquoi l'identification de domaines, puis l'établissement d'opportunités en matière d'innovation verticale et horizontale dans ces domaines a de l'importance. C'est le dialogue et la tension entre les deux qui feront que votre innovation produira des résultats tangibles.

À présent, même si vous avez repéré des idées d'innovation prometteuses, verticalement et horizontalement, pouvez-vous vous arrêter là ? Pas tout à fait. Appliquer l'innovation à votre entreprise sera la prochaine étape. En matière d'innovation plus qu'ailleurs, la preuve est surtout dans la dégustation. Car de nombreuses technologies sont immatures. Car les clients ne peuvent pas se projeter s'ils ne voient pas le rapport avec la vie réelle. Car vous ne pouvez pas vraiment apprendre si vous ne mettez pas en pratique. Appliquer des innovations à travers des prototypes, partenariats et démonstration de faisabilité sera votre enjeu principal. Ainsi, votre nouveau slogan pourrait bien être : « Moins de PowerPoint et plus d'action. »

/ ©Leyton /

Règle 3

Équilibrer les horizons et surfer sur la courbe risque/ récompense

Il vous faut bien comprendre la courbe risque/ récompense

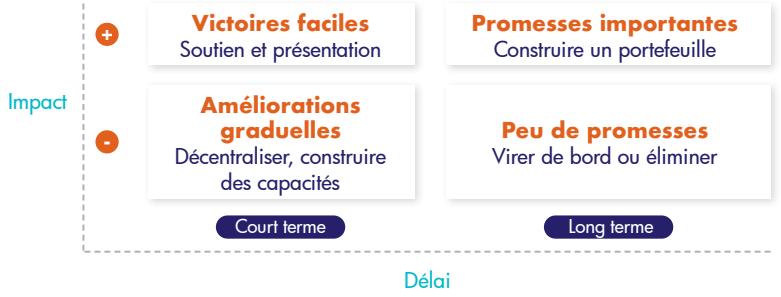
Certaines entreprises innovent quotidiennement. Le modèle lean peut mettre en œuvre les idées de base des employés ou travailleurs sur le terrain pendant des jours, mais pas des mois. Même des entreprises comme Toyota, l'inventeur de la méthodologie lean (à ne pas confondre avec le mouvement lean pour start-up), ont du retard dans le champ des grandes innovations telles que les véhicules autonomes. Les véhicules autonomes arrivent. Et ils risquent de se déployer probablement pendant toute la décennie 2020. Les cartes dans l'industrie automobile seront redistribuées puisque des attaquants comme Tesla, Google et Uber se posent déjà à l'avant-garde de cette tendance.

Il est essentiel d'équilibrer l'innovation faiblement récompensée à court terme avec des jeux à risque/récompense élevé(e) à long terme. Il vous faudra probablement les deux. Mais que savez-vous au juste des stratégies et du portefeuille qu'ils impliquent. Définir clairement chaque option est la première étape pour identifier les angles morts et opportunités. Vous pouvez alors décider de changer de cap ou d'éliminer certaines initiatives peu prometteuses, de consolider vos victoires faciles et de construire des capacités pour soutenir des améliorations graduelles. Pour résumer, vous devez posséder aussi bien un portefeuille solide pour le long terme que des initiatives prometteuses.

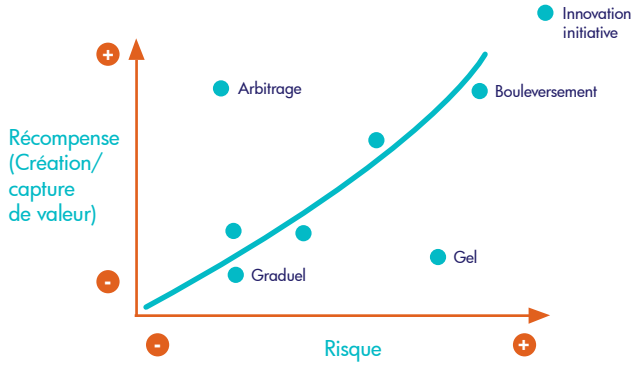
Outre les délais, il vous faut bien comprendre la courbe risque/récompense. En général, tout a un prix. Une initiative à risque élevé se verra dûment récompensée et vice-versa. En effet, certaines entreprises recherchent des opportunités d'arbitrage, c'est-à-dire une capacité à capturer une valeur appréciable sans trop de risque. Il se pourrait que vous en ayez juste une en face de vous. Mais sur combien d'initiatives souhaitez-vous parier dans chaque domaine ? Leur nombre est-il suffisant ? Comment pouvez-vous être sûr que certaines initiatives ne seront pas gelées en raison de leur nature très risquée et de leur faible récompense ? Dans quelle mesure le portefeuille est-il cohérent avec le profil de risque de l'entreprise ?

Il se peut que vous deviez transformer le profil de risque de l'entreprise et ne pas tourner le dos aux opportunités en raison d'un profil de risque trop différent. En effet, il est souvent possible d'atténuer les risques d'une opportunité et de prendre le temps nécessaire pour transformer l'entreprise ou la scinder. Par exemple, Adobe a transformé une entreprise vendant des licences (en CD ou téléchargements) en un modèle de location (fondé sur le cloud), et Microsoft a fait de même avec des produits comme Office 365 et Azure. En fait, la location a un profil de risque plus attractif (revenus plus prévisibles) mais la transformation a été complexe et risquée pour des entreprises cotées. Cela impliquait de passer de revenus à court terme à des cash flows à plus long terme.

ÉQUILIBRER LES HORIZONS...



...ET SURFER SUR LA COURBE RISQUE/RÉCOMPENSE



Règle 4

Comprendre et jouer avec l'écosystème selon vos propres règles

L'importance des écosystèmes est un principe en plein essor qui s'est répandu au cours des dernières décennies. Le travail de Michael Porter, « Les 5 Forces », publié en 1979, reste un jalon indispensable des sciences managériales. Ce modèle a montré que les industries étaient attractives ou non selon l'interaction de cinq forces-clés : le pouvoir des clients, des fournisseurs, des produits de substitution, des barrières devant les nouveaux entrants, sans oublier celui de la concurrence.

Cela reste vrai dans les environnements stables. Cependant, de nouvelles forces ont émergé, la plupart à travers des progrès technologiques qui ont permis d'accroître la transparence, la connectivité et la vitesse avant d'être à l'origine d'une répartition différente du pouvoir. Nous les désignons sous le nom de « forces d'écosystème ». La perspective qu'elles fournissent complète celle des 5 forces de Porter.

Il existe 5 forces d'écosystème en jeu dans toute industrie :

Les forces associées aux bouleversements. Elles n'entrent pas en concurrence avec celles de Porter, mais fournissent des solutions radicalement différentes pour offrir plus de valeur à vos clients et changer la donne au cours du processus. Les neobanks comme Revolut ou N26 n'en ont pas après votre compte en banque, elles souhaitent radicalement modifier votre expérience financière. Qui sait si, à un certain moment, les cryptomonnaies ne remplaceront pas complètement les banques ?

Les forces des innovateurs technologiques et des talents Les innovateurs techniques ne cherchent pas nécessairement à bouleverser le marché mais contribuent au jeu de l'innovation dans des domaines spécifiques. Dans un monde où l'innovation est rapide mais le talent rare, le partenariat avec les bons innovateurs technologiques peut faire la différence. C'est pourquoi certains géants ont acheté à prix d'or des entreprises aux bénéfices minimes ou inexistants, mais riches en talent et grandes solutions. Plus généralement, les gros employeurs comme Google constituent d'incontournables capteurs de talent, grâce à leur forte empreinte, ce qui leur permet d'innover plus rapidement.

Les forces des pionniers et des influenceurs Les marques de mode l'ont compris il y a un certain temps. Les pionniers (les marques enclines à adopter l'innovation sans preuve sociale) et les influenceurs peuvent développer ou freiner les innovations. À l'ère d'Instagram, Facebook et Twitter, leur pouvoir a été décuplé. Un grand nombre d'entreprises ne parvient pas à les analyser, encore moins à les influencer. Mais ils sont présents dans chaque industrie.

Les forces des plateformes. Les réseaux bilatéraux appelés également « plateformes » étaient restreints à des industries spécifiques. La position des entreprises de paiement comme MasterCard ou Visa est bien protégée sur le marché par leur réseau d'émetteurs bancaires d'un côté et de commerçants de l'autre. Sortir d'un réseau aussi précieux n'a pas de sens pour une banque.

La tendance numérique transforme de plus en plus de secteurs en plateformes. Hormis les suspects habituels comme App store, Uber et AirBnB, vous trouvez des plateformes logistiques (connectant les acheteurs et fournisseurs de transport) et, bien sûr, de commerce (des entreprises comme Ali Baba et Amazon). Google est une plateforme qui connecte les acheteurs et les annonceurs proposant des offres en rapport avec la tentative d'achat des acheteurs. Dans le système bancaire, la directive européenne PSD2 contraint les banques à ouvrir leur plateforme à des fournisseurs tiers qui peuvent lire les comptes et émettre des ordres de transaction (avec la permission du client), Les banques pourraient bel et bien se transformer en plateformes (de type app store) à moins qu'elles ne tombent dans l'obsolescence. Créer une plateforme est extrêmement difficile. En effet, au départ, la demande est trop faible pour les acteurs de l'approvisionnement qui s'inscrivent (il n'y a pas de trafic) et l'offre est trop faible pour la demande (pas assez de vendeurs/choix). Mais une fois qu'une plateforme atteint une masse critique, elle devient quasiment imparable. Les forces déterminant ce succès et laissant habituellement de l'espace pour 1 ou 2 joueurs sont très spécifiques. Apprendre à jouer avec celles-ci s'avère de plus en plus complexe.

Les forces des réseaux d'approvisionnement La production d'Inditex, le propriétaire de marques comme Zara et Massimo Dutti, est réalisée en Asie et en Europe. En couplant cette externalisation avec de grands investissements logistiques, Inditex est devenu un acteur majeur du monde de la « fast fashion ». De même, le fournisseur-clé d'Apple, Foxconn, s'appuie sur un réseau de fournisseurs locaux et une main-d'œuvre locale. Ce réseau explique en grande partie la rentabilité élevée d'Apple (au-delà de sa marque). Cependant, il peut s'agir également d'un obstacle majeur car ce fournisseur pourrait décider de délocaliser l'un de ses centres de production en Chine. Maîtriser les réseaux logistiques est fondamental dans certains secteurs. Il n'est pas nécessaire d'internaliser la chaîne logistique mais juste de la gérer correctement.

COMPRENDRE ET JOUER AVEC L'ÉCOSYSTÈME SELON SES PROPRES RÈGLES

En admettant que ces forces d'écosystème soient réelles, comment en useriez-vous ? En confrontant ces forces avec vos domaines d'innovation stratégique. La création d'une plateforme dans l'un de vos domaines-clés est peut-être imminente ? À moins que des bouleversements technologiques ne soient en train de modifier
complètement ce secteur ? Si ce domaine est l'entretien, le respect de la posologie d'un médicament ou les couvre-aiguilles, vous avez besoin de comprendre les diverses forces de l'écosystème et comment en user.

Une fois que vous êtes informé, vous devrez jouer selon « vos propres règles ». Il ne sera pas seulement question de faire un programme d'incubateur ou d'accélérateur mais de se connecter à l'écosystème afin de comprendre quel type de partenariat vous aidera à innover plus vite et mieux ou simplement à conserver votre pertinence. Il vous faudra en résumé mettre en œuvre votre stratégie d'innovation.

Il existe 5 archétypes de jeux d'écosystème dont vous pouvez faire usage (et que vous pouvez combiner) comme illustré dans la page suivante.

À des fins d'exhaustivité, ajoutons que vous pouvez aussi décider de moins jouer « avec l'écosystème » et vous atteler à « construire l'écosystème » : pourquoi ne pas créer une filiale ou scinder votre entreprise pour vous focaliser sur une opportunité ou une technologie de marché spécifique.

Aujourd'hui, de nombreuses banques recrutent des « responsables en écosystème » chargés de jouer le jeu, c'est-à-dire d'adapter la façon dont les banques ouvriront leur plateforme bancaire. Ces nouveaux profils devront équilibrer les initiatives prises en interne avec celles des partenaires extérieurs, le tout dans de bonnes conditions et selon un calendrier. Voici un grand défi. Voilà pourquoi l'on fait appel à des experts et non pas à des juniors.

Dès que vous saurez ce qui vient, vous devrez jouer « selon vos propres règles »

Mais certains secteurs semblent avoir manqué le train.

De nombreuses entreprises ont commencé à travailler avec des start-ups en ouvrant un incubateur (à ne pas confondre avec votre propre laboratoire numérique/d'innovation). Certes, un incubateur propriétaire ouvert pourrait constituer une stratégie valable si vos biens immobiliers sont excédentaires. Or, il produira rarement des synergies tangibles avec votre entreprise. Les sociétés de capital-risque, d'autre part, voient d'un bon œil les requêtes entrantes mais passent le plus clair de leur temps à repérer de séduisantes start-ups existantes. Elles recherchent les meilleures start-ups selon leurs propres stratégies d'investissement. Les entreprises devraient faire la même chose : repérer, en fonction de leur propre stratégie d'innovation, les start-ups ou plus généralement les entreprises innovantes dont elles ont besoin.

Dans le changement technologique et sociétal massif que nous expérimentons, il sera quasiment impossible de ne pas jouer au jeu de l'écosystème. Si vous ne jouez pas avec l'écosystème, ce dernier pourrait quand même jouer avec vous. Comme les cinq forces de Porter, les forces de l'écosystème vous protègeront, vous aideront à prospérer ou vous élimineront, selon votre façon d'appréhender le jeu. La chance est une partie de l'équation mais vous pouvez toujours accroître la vôtre en jouant intelligemment.

5 MANIÈRES DE JOUER AVEC LES ÉCOSYSTÈMES

Jouer	Correspondance parfaite	Attention
Partenariats	**L'innovation exploratoire :** vous souhaitez naviguer sur de nouvelles mers mais vous n'êtes pas sûr de la validité de l'opportunité (ex. : partenariat avec une entreprise d'IA sur un projet client). Renforcez vos réseaux d'approvisionnement.	Vous n'êtes pas en train de vous spécialiser (ou vous le faites lentement). La collaboration peut être complexe si la durée/portée initiale est trop vaste. Des entreprises de différentes tailles créent des attentes et des modèles d'exploitation différents.
Partenariat avec ou ouverture de votre propre incubateur ou étude de start-up	Volonté d'innover dans des secteurs en plein bouleversement mais inadaptation du personnel en interne et des compétences pour aider vos initiatives de bouleversement à décoller.	Option d'acheter la start-up d'incubation nécessaire Très dépendant des talents/idées locaux - parfois difficile à associer avec des domaines d'innovation stratégique
Investir une part minoritaire (Corporate Venture Capital)	Intérêt dans une technologie spécifique ou opportunité de marché et volonté d'influencer le développement mais désir d'atténuer le risque financier ou d'intégration	Vous aurez probablement peu d'influence sur l'évolution de l'entreprise innovante
Acquérez une start-up ou une autre entreprise innovante	Besoin d'obtenir rapidement des compétences rares (« acquisition de talent »), et/ou critique et technologie différenciatrice ou offrir et/ou base client, afin d'adopter rapidement un domaine d'innovation stratégique	L'intégration avec de plus grandes entreprises est souvent difficile L'intéressement de l'équipe fondatrice/ de gestion est souvent critique
Réalisez un hackathon, faites un appel à l'innovation, un programme d'accélération ou un autre événement/ programme d'innovation ouvert	Désir de tester la mise à l'eau dans des domaines stratégiques et de comprendre les forces/faiblesses du talent extérieur	Trop divergent comparé aux domaines stratégiques choisis

Règle 5

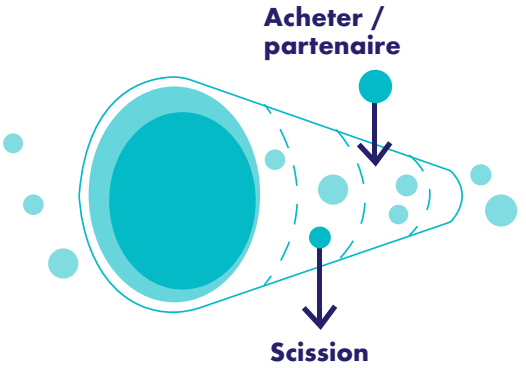
Augmenter la porosité et la flexibilité du pipeline

/ ©Leyton /

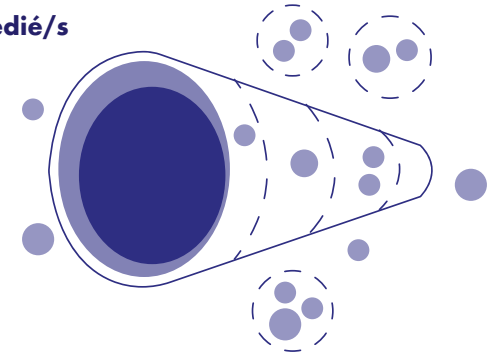
Votre pipeline n'est peut-être pas en place ou il fonctionne à sec. Peut-être que les portes ne fonctionnent pas et que vous finissez par poursuivre des projets que vous auriez dû abandonner et que vous en abandonnez d'autres qui semblaient plus prometteurs. Peut-être que les personnes du comité d'innovation ne sont pas indiquées. Très bien. L'innovation est un processus pas toujours reluisant. Les taux d'échec sont élevés. Les gens abandonnent au moment où ils ne devraient pas. D'autres continuent de se cogner la tête contre le même mur avec pour conséquence une plus grosse migraine. Comme dans un célèbre article de TechCrunch de 2011 intitulé : « Le suicide des start-ups. » Il est vrai qu'elles ne sont plus simplement à cours d'argent. Leurs fondateurs abandonnent le combat. Ils en ont assez de récolter des cacahuètes. Parfois, leur plan d'affaires ne tourne pas comme ils l'avaient imaginé (ce n'est jamais le cas), mais ils continuent de penser qu'il s'agit de leur faute. N'attendez pas des projets innovants qu'il en soit autrement. Ils sont difficiles pour tous les acteurs impliqués. Certes, vous devriez écarter certaines de vos hypothèses, revoir vos indicateurs de performance clés, utiliser des techniques modernes comme les design sprints et lean start-up, rechercher constamment l'approbation du client. L'innovation n'est pas un exercice de conviction profonde. Elle devrait suivre une approche scientifique afin de trouver la bonne solution au problème et s'adapter au marché du produit. Mais, en définitive, ce sont les personnes qui permettront de concrétiser ou non le projet.

C'est pourquoi votre pipeline devrait être poreux et flexible, c'est-à-dire que vous devriez laisser les projets entrer ou sortir de l'entreprise à toutes les étapes du processus d'innovation. Vous devez réussir à concentrer les personnes dans des équipes ou laboratoires spécialisés. Créer un laboratoire d'innovation ou une filiale dédiée peut être également une bonne manière de procéder. Le projet doit pouvoir être scindé en deux si besoin (une décision pleine de bon sens pour l'entreprise). À l'inverse, les projets bloqués devraient pouvoir obtenir une aide extérieure. Peut-être devriez-vous acheter et non fabriquer cette pièce d'équipement? Ou encore acquérir la start-up prometteuse qui y travaille ou créer un partenariat avec votre concurrent qui en a également besoin (et cette innovation développera la demande du marché au profit de chacun). L'innovation a besoin de fluidité, mouvement. Elle travaillera de manière croissante dans les écosystèmes. Le travail de gestion ne consistera pas à lever les pouces vers le haut ou vers le bas pendant des réunions mensuelles sur l'innovation mais de soutenir, faciliter et lever les obstacles sur le chemin de vos projets d'innovation. Aidez-les à virer de bord ; écartez certaines options. Parfois, les empêchements sont si forts que la meilleure solution peut être tout simplement de scinder le projet et d'en faire une entreprise indépendante.

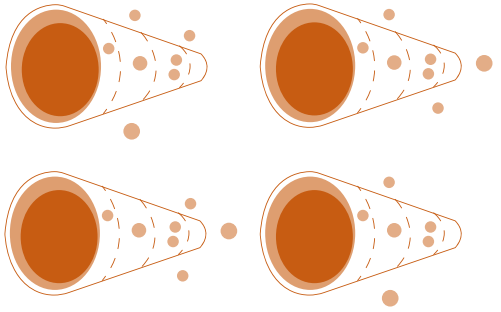
Bien sûr, certains projets rejoindront le cimetière marin Cependant, comme nous l'avons mentionné, laissez les propriétaires s'éliminer eux-mêmes. En tant que responsable, vous ne savez pas si tout a été fait ou non, mais l'équipe du projet si. Si Michael Dyson avait travaillé pour vous, à quel moment lui auriez-vous demandé d'abandonner son projet de nouvel aspirateur sans sac ? Après l'échec du prototype numéro 51, numéro 512 ou numéro 5 126 ? Aucune de ces réponses n'est correcte car seul le prototype numéro 5 127 fut assez bon.



Créer un/des laboratoire/s dédié/s



Des pipelines décentralisés



Règle 6

Changer de culture en misant sur de nouvelles pratiques et non pas sur de nouveaux mots

Si vous sélectionnez les noms de marques d'entreprises les plus connus et allez sur leurs sites web, vous verrez certainement le mot « Innovation » inscrit en tant que thème culturel, valeur ou objectif-clé. Il n'y a rien de mal à cela. Il est important de faire de l'innovation un thème-clé dans le monde d'aujourd'hui et de le faire savoir
à l'intérieur et à l'extérieur. Mais si vous nourrissez l'espoir secret qu'en promouvant la culture de l'innovation, votre entreprise s'adaptera magiquement aux bouleversements du marché qu'elle affronte, et qu'elle aura bien sûr de nouvelles choses à raconter à ses clients, alors vous avez tout faux. Parce qu'une fois encore les vœux pieux ne constituent pas une stratégie solide et la plupart des initiatives en matière de culture d'innovation ne mènent nulle part.

Mais qu'est-ce qu'une culture d'innovation au juste ? Sans doute devrions-nous nous demander si nous souhaitons vraiment une culture d'innovation ? Après tout, les employés d'une entreprise ne devraient-ils pas faire leur travail – répondre aux demandes des clients, envoyer des colis, fabriquer des produits ? L'innovation ? Il s'agit d'une distraction qui peut semer le chaos dans un commerce bien rodé. Il se pourrait bien qu'elle soit perçue comme telle.

Certes, vous ne voulez pas démolir votre modèle d'exploitation actuel. Car les clients ont confiance en ce dernier. Mais pourquoi ne réaliseriez-vous pas quelques petites améliorations créatives et graduelles ?

Mais vous pourriez aussi bien vous en passer. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les hypothèses se délitent au point que vous ressentez l'obligation de changer de culture.

Les vœux pieux ne constituent pas une stratégie solide et la plupart des initiatives en matière de culture d'innovation ne mènent nulle part

Y compris les exécutants ont besoin de faire corps avec l'innovation quand celle-ci surgit. Mais leur première réaction sera la résistance au changement, ce qui est normal.

Vous voyez donc où est le problème. Vous n'avez pas forcément besoin d'une culture d'innovation qui encourage chacun à imaginer et implémenter de nouvelles idées, ce qu'il vous faut c'est une culture de l'acceptation de l'incertitude et du changement. En résumé, une culture qui accueille bien l'innovation. Comment y parvient-on ? Pas à travers des affiches collées sur le mur et recouvertes de mots à la mode, mais en favorisant les pratiques et principes d'actions qui développent la flexibilité et l'ouverture au changement et à l'innovation. En même temps, la culture devrait véhiculer un immense respect et une attitude prudente envers votre modèle d'exploitation actuel. Chaque entreprise devrait formuler ses propres principes (vous ne changez pas un jeu vidéo comme vous lancez un nouveau médicament sur le marché). Vous trouverez un exemple ci-dessous pour vous inspirer.

/ ©Leyton /

La clé du succès est d'être spécifique quand vous parlez des « modèles mentaux » que les personnes doivent utiliser pour gérer un projet novateur et de savoir comment les personnes agiront face à celui-ci.

Une fois ceci défini, vous pouvez favoriser des styles de gestion spécifiques et compatibles avec vos principes d'actions, puis indiquer clairement les styles de gestion dont vous souhaiteriez vous débarrasser. Mais soyons plus précis : ce qui ne fonctionne pas, en général, c'est une culture fondée uniquement sur des décisions venant d'en haut qui impliquent un grand nombre de personnes, une armée de cadres intermédiaires recevant des ordres et une culture visant à blâmer quelqu'un pour le tout dernier échec. La gestion devra être distribuée, l'autonomie accordée et les responsables devront comprendre que l'échec est une opportunité d'apprendre et non pas de blâmer.

Enfin, il vous faudra un programme de changement culturel incluant une formation spécifique sur des cas d'innovation spécifiques. Vous aurez besoin de travailler sur ces cas avec les personnes indiquées. Ensuite, répéter encore et encore.

EXEMPLES DES PRINCIPES D'ACTION POUR L'INNOVATION

- Toutes les hypothèses sont bonnes jusqu'à preuve du contraire
- Des changements complexes peuvent être subdivisés en de plus petits blocs
- Le risque est un facteur. L'atténuation des risques est toujours possible
- Soyez efficace : travaillez avec ce que vous avez à votre disposition
- Visez près plutôt que de viser loin au détriment de la qualité
- Le changement est un processus par lequel les gens devront passer N'allez pas plus vite que la musique
- Nous préférons une initiative courageuse qui échoue à une timide qui réussit

Règle 7

Passer vite à l'action... Mais en se ménageant souvent une période de réflexion : la « réflaction »

/ ©Leyton /

Une théorie managériale signale une différence significative entre les responsables et entrepreneurs : les responsables se focalisent sur un objectif et obtiennent les moyens nécessaires pour y parvenir (argent, personnel, temps) alors que les entrepreneurs se focalisent sur ce qu'ils ont entre les mains (équipe, contact, familles) et pensent à ce qu'ils pourront réaliser la prochaine fois avec ces ressources. On appelle cela l'approche « efficace ». À titre d'illustration, plus de 50 % des sociétés de l'Inc.500, le classement qui regroupe les entreprises à la croissance la plus rapide aux États-Unis, n'ont pas de plan d'affaires quand elles commencent. Aucun. Le fondateur a simplement vu une opportunité, a démarré l'activité et l'a déterminée dans la foulée.

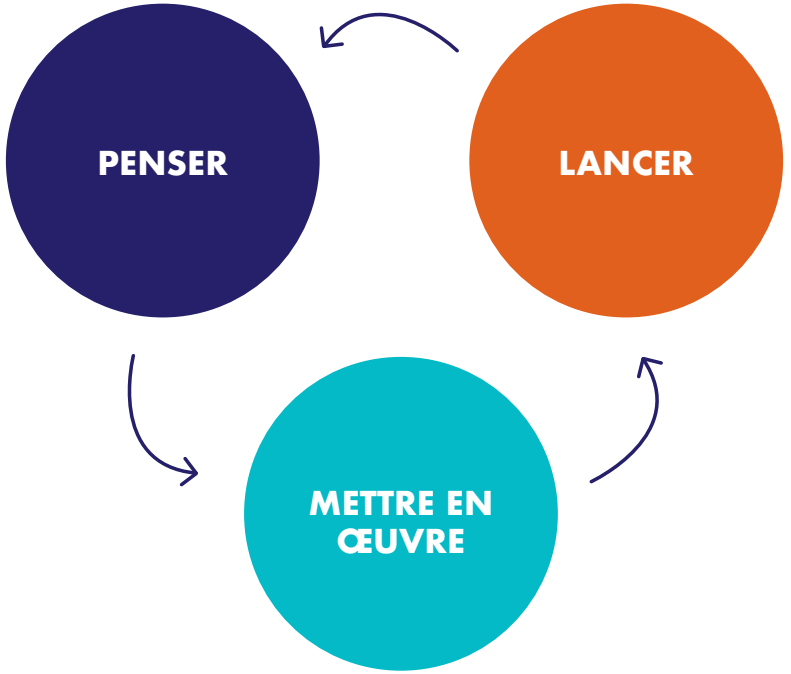
Quelle est donc la meilleure manière d'opérer ? Nous pensons qu'il s'agit d'un faux débat. Parce que, soyons honnêtes, les entrepreneurs ont des objectifs à moyen terme et les responsables savent quelles cartes ils ont entre les mains. La différence-clé est que lorsque, animés par des objectifs et résultats imaginaires, vous assignez des moyens à un domaine d'innovation (l'approche managériale), une série presque infinie de possibilités se présentera à vous et il vous faudra des mois et des années pour les explorer. Mais lorsque vous avez peu d'argent, peu d'amis et quelques idées, vous feriez mieux d'aller vite parce que vos options et votre temps sont limités.

Tout cela pour dire que l'action est votre meilleur mode de réflexion. Si vous passez trop de temps à planifier, théoriser et réunir des idées, vous vous perdrez probablement sur la route. Une action réelle est synonyme de création de prototype, réunions avec des clients ou ralliement d'une université. Faites bouger les choses. Bien sûr, si vous souhaitez lancer une fusée dans l'espace, il est bon d'avoir une idée de ce dont vous aurez besoin... Mais ce n'est pas tout. Selon la biographie d'Elon Musk, les travailleurs de Space X n'avaient pas une idée claire de la véritable portée de leur projet quand ils ont commencé. Ils ont échoué à plusieurs reprises, y compris lorsque le prototype était si simple et si petit qu'il ressemblait plus à un feu d'artifice qu'à une fusée spatiale. Elon Musk n'est pas un planificateur d'activité.
C'est un professionnel qui sait résoudre un problème, et un
individu persévérant. Si une personne lui disait que son projet était « impossible », seul l'argument des lois fondamentales de la physique pouvait réussir à le convaincre.

L'action vous obligera à bouger, créera une dynamique et vous donnera un retour d'informations sans prix. Est-ce tout ? Non. Vous aurez souvent besoin de faire une pause et d'examiner vos actions. Prenez-vous le bon chemin ? Qu'avez-vous appris ? Quelles hypothèses pouvez-vous écarter, valider ou supprimer ? Devriez-vous virer de bord pour avoir une meilleure perspective sur la question ? Devriez-vous repenser vos décisions en matière d'externalisation/internalisation ?

La réflaction, un mélange de réflexion et action.

Le processus tout entier, un aspect essentiel des pratiques flexibles, est ce que nous appelons « réflaction », un mélange de réflexion et action. Vous ne souhaitez pas approfondir un projet sans prendre un peu de recul et ne souhaitez pas non plus réfléchir trop longtemps car vous finissez par spéculer sur de nombreuses hypothèses incertaines. Vous le sentirez quand la discussion tournera en rond et que les gens auront fait deux pas plus loin alors que la première étape n'a pas encore commencé, voire n'a pas encore été prouvée. Stop. Revenons à notre question : « Quel progrès pouvons-nous faire au cours des deux semaines suivantes, quelque chose qui nous aiderait à vérifier quelques-unes de nos hypothèses, ou du moins à réduire leur spectre ? Et au cours des deux mois suivants ? » Si vous ne le faites pas, vous vous retrouverez exactement dans la même situation dans six mois.



PENSER
signifie principalement examiner la vision à long terme et préparer l'étape suivante en virant de bord si besoin.

METTRE EN ŒUVRE
signifie réaliser des prototypes, développer…

LANCER
un élément-clé : obtenez un retour d'informations réel de la part des clients / intéressés réels.

Conclusion

Regardons les choses en face : innover devient de plus en plus difficile. Mais ce qui constitue un obstacle n'est pas la difficulté à trouver le talent pour l'innovation. Car la plupart des entreprises possèdent déjà les compétences intellectuelles qui permettront d'innover. Non, le problème réside dans notre focalisation, notre manière de penser et notre manière de gérer.

Parmi les innombrables tendances de consommation, domaines d'innovation, tendances technologiques, méthodes novatrices et modèles de gouvernance ainsi que les barrières culturelles, il est tout à fait normal de se sentir perdu au moment de développer des initiatives entrepreneuriales, surtout si certaines des précédentes initiatives ont échoué ou rencontrent des difficultés.

Donc, appliquez les mêmes règles à votre gestion de l'innovation que celles que vous recommanderiez à vos chefs de projet d'innovation : soyez pragmatiques et orientés vers l'action.

Un certain nombre d'étapes qui peuvent être faites demain auront un impact, par exemple :

Discuter avec la direction de la stratégie d'innovation et de la mise en œuvre. Parmi vos hypothèses quelles sont celles qui perdent de la pertinence dans votre activité principale ? À quels domaines d'innovation devriez-vous ajouter de la valeur pour vos clients futurs ou existants ?

Avec votre équipe de direction, ayez un regard critique sur votre programme d'innovation, si vous en possédez un : quelle est votre maturité ? Vos stratégies en matière d'innovation et d'affaires sont-elles complètement alignées ? La gouvernance, la composition et l'esprit du comité d'innovation sont-ils adaptés ? Devriez-vous parier sur davantage d'innovation externe en réalisant des partenariats ou des acquisitions ?

Si vous n'avez pas de programme d'innovation, commencez par examiner votre stratégie commerciale et décidez dans quel domaine vous souhaitez ajouter de la valeur pour vos clients. De même, vous devriez rapidement lancer un programme d'innovation interne fondé sur les idées des employés afin de prendre la température et vous focaliser sur les victoires faciles qui vous permettront de présenter votre potentiel d'innovation interne.

Si vous avez un service de R&D principalement technique, présentez votre portefeuille de projets pour savoir où les nouvelles compétences et techniques aux deux extrémités du pipeline pourraient être appliquées : en premier lieu, à travers une idéation, un design sprint, des journées d'innovation et, plus tard, à travers des scissions, acquisitions, nouveaux modèles d'affaires et plans spécifiques de mise sur le marché.

Recherchez votre écosystème, et identifiez les acteurs-clés montants à approcher afin d'évaluer la possibilité de « jouer » avec eux.

Focalisez-vous sur une combinaison spécifique de tendances technologiques (exemple : l'internet des choses) et un domaine d'innovation (exemple : la maintenance à plus bas coût), et réalisez un atelier pour passer en revue les cas d'utilisation/technologies de pointe (y compris dans d'autres industries), et les possibles lacunes et solutions afin de pouvoir apporter plus de valeur aux clients.

Réalisez un atelier pour confronter quelques-unes de vos initiatives ou votre portefeuille tout entier avec quelques-unes de ces règles, par exemple pour vérifier si votre portefeuille est équilibré face à la courbe risque/récompense et aux délais. Ensuite, identifiez les actions clés pour résoudre les lacunes (ou laissez-les telles quelles, mais au moins il s'agira d'une décision consciente).

Revoyez votre culture d'innovation à travers un diagnostic simple (exemple : un questionnaire en ligne), et assurez-vous de mesurer la volonté et les compétences pour innover, mais également la volonté et les compétences pour changer et mettre en œuvre l'innovation.

Nous pensons que le respect de ces règles est essentiel pour donner une nouvelle dimension à vos innovations, et innover comme si nous étions en 2025. Peu importe que vous appliquiez déjà certaines de ces règles ou prévoyiez de le faire d'ici 2025, l'important est de viser sans cesse l'amélioration et de chercher à innover mieux, plus rapidement et plus fréquemment. Et comme toujours, votre entreprise est unique, alors étudiez ces règles, adaptez-les, supprimez celles qui ne vous conviennent pas et ajoutez-en. Pour faire simple, transformez-les pour en faire vos propres règles. Ainsi, vous dominerez votre secteur… ou celui que vous souhaitez révolutionner.

/ ©Leyton /

Votre efficacité, Notre priorité

Leyton est un cabinet de conseil international spécialisé dans le financement de l'innovation et l'amélioration de la performance. Au Canada, notre expertise repose sur le programme RS&DE, les taxes de vente et les subventions gouvernementales.

Notre vocation est d'aider nos clients à libérer leur potentiel en devenant un partenaire stratégique de leur évolution et leur croissance. Nos procédés et méthodes de travail éprouvés et continuellement améliorés nous permettent d'identifier des opportunités et des poches de valeur peu visibles par d'autres.

Nos équipes de scientifiques et de conseillers fiscaux expérimentés élaborent ensemble des stratégies novatrices et sur mesure. Selon les besoins du mandat, la méthode Leyton consiste à intervenir dès le début de l'année fiscale. C'est un processus plus souple, plus sécurisés et qui maximise les retombées des crédits d'impôts.

20,000 clients

27 bureaux

11 pays

+ de 20 ans d'expérience

+ de 1,500 employés

Plus grande agence de consultation en financement de l'innovation en Europe et en Amérique du Nord

“L'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même. Tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable.”

George Bernard Shaw

e: canada@leyton.com

w: leyton.com

TORONTO
4ème étage, 1st University
Avenue Toronto, ON M5J 2P1

MONTREAL
5ème étage, 1260 Boul.Robert
Bourassa Montreal, QC H3B 3B9