



De bonnes pratiques d'innovation... qu'il faut savoir remettre en question !

L'enjeu

Structurer les processus d'innovation a permis des avancées spectaculaires. Cependant, l'imprévisibilité croissante du monde économique invite à s'interroger sur la pertinence de « bonnes pratiques » qui, aussi performantes qu'elles aient été, ne sont peut-être plus aussi adaptées que par le passé. Laisser place à l'improvisation et à la souplesse, accepter l'imperfection, se lancer sans avoir nécessairement validé ses hypothèses sont ainsi des pratiques qui méritent d'être considérées avec attention.

Savoir adapter son approche

Il faut oser alterner entre approche structurée du processus d'innovation et improvisation ingénieuse.

Bonnes pratiques traditionnelles : Organiser et structurer l'innovation	Pratiques émergentes : Intégrer souplesse et ingéniosité
Confier l'innovation à un centre d'expertise (R&D, classiquement) de façon à développer les compétences et optimiser les processus. ⚠ Risque : Des équipes d'innovation déconnectées du terrain et des besoins des clients ; des équipes terrain peu investies sur ce sujet, qui ne remontent pas les opportunités.	Donner à tous le pouvoir d'innover en autorisant l'expérimentation locale et en tolérant la diversité des façons de répondre à un problème. ⚠ Précaution : Assortir cette décentralisation d'un processus de partage de savoir et de bonnes pratiques ; définir et communiquer abondamment sur la vision commune.
Structurer le processus d'innovation pour en assurer l'efficacité et la fiabilité. Garantir la performance par la rigueur du management de projet. ⚠ Risque : La cible est figée relativement en amont. Le besoin ou la situation concurrentielle peuvent avoir changé lorsque l'innovation voit le jour.	Concevoir un processus flexible, qui permet d'innover plus vite en prenant plus de risques, mais en tirant les leçons des premières expérimentations. ⚠ Précaution : Délimiter le degré de risque que l'on est prêt à prendre et préciser quels échecs ne seront pas acceptés. Analyser a posteriori l'efficacité du processus pour apprendre.
Partir d'un état des lieux de l'existant en faisant une étude des besoins du marché, de la qualité des offres existantes, des pistes d'amélioration... ⚠ Risque : Se contenter de reproduire l'existant en l'améliorant à la marge ; rester enfermé dans la vision du marché qu'en ont les acteurs en place.	Oser partir de zéro et imaginer une offre radicalement nouvelle. Faire confiance à une intuition, à des idées venant de domaines connexes. ⚠ Précaution : Savoir passer outre les réactions négatives des acteurs installés, inquiets des impacts d'une remise en cause du statu quo... sans pour autant faire du neuf pour le plaisir du neuf !
Partir d'une vision globale du marché pour répondre au mieux aux besoins du plus grand nombre ou du segment le plus rentable. ⚠ Risque : Développer une offre peu différenciée, qui touche la majorité mais exclut certaines pistes pourtant prometteuses.	Viser les groupes marginaux en leur offrant des produits ciblés et adaptés à leurs contraintes (ex : budget), qui pourraient toucher le reste du marché. ⚠ Précaution : Prévoir comment ces offres pourront impacter le marché « dominant » ; oser réinventer son marché en étendant ces offres à la majorité.
Améliorer sans cesse son offre pour répondre toujours mieux aux attentes spécifiques de chaque segment de marché. ⚠ Risque : Les coûts de développement croissent de façon exponentielle ; le prix pour l'utilisateur s'accroît, l'usage se complexifie.	Simplifier son offre en revenant au besoin de base. Rechercher l'innovation « au plus juste » par rapport au besoin réel. ⚠ Précaution : Veiller à apporter une réponse de qualité au besoin de base ; savoir communiquer sur la valeur de la simplicité, en interne comme en externe.