

# Les processus d'innovation

---

## A chaque entreprise son processus

Dans le chapitre de définition de l'innovation, nous avons évoqué deux catégories d'entreprises innovantes – les grands groupes et les startups – et deux processus antagonistes – le positivisme et le constructivisme. Dans ce chapitre, nous proposons deux zooms : l'un sur le Lean Startup, qui est un processus constructiviste adapté lorsque les ressources en temps, en budget et en compétences sont limitées ; l'autre sur le processus de management de l'innovation proposé par l'AFNOR, qui offre une vision plus complète et positiviste des compétences et des étapes clé de la gestion d'un portefeuille d'innovations.

## Le Lean Startup

L'approche Lean Startup (Ries, 2011) est l'un des mouvements de conception les plus populaires actuellement. Elle repose sur un processus itératif court, centré sur l'expérimentation, et structuré par 3 opérations : **Construire, Mesurer et Apprendre** (Fig. 1). A partir d'une ou plusieurs idées, on construit un MVP (Minimum Viable Product) : le MVP est la plus petite unité testable par des utilisateurs potentiels et la moins élaborée, par exemple une maquette ou un prototype. Le MVP a vocation à être testé le plus rapidement possible de sorte à mesurer ses effets et à collecter des données. Grâce à ces données, l'équipe apprend et met à jour de nouvelles idées. Le cycle peut alors recommencer.

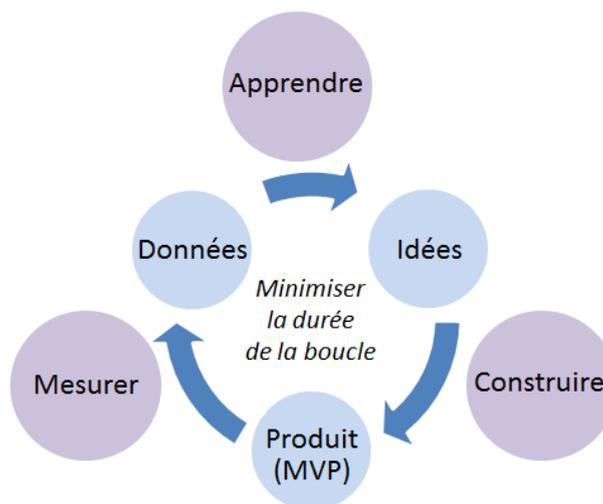


Fig. 1 : Le processus Lean Startup (Ries, 2011).

Le risque majeur à éviter est de passer trop de temps sur la phase Construire, et de retarder ainsi les phases Mesurer et Apprendre. En effet l'objectif doit toujours être de confirmer le plus rapidement possible si l'idée et le produit créent de la valeur pour le client, et d'apprendre quels sont les points faibles et les points forts de cette idée. De trop nombreuses startups (et équipes projet) passent des mois, voire des années à peaufiner un produit sans jamais le confronter aux utilisateurs. Lorsqu'ils apprennent finalement que ceux-ci ne sont pas intéressés par leur idée, il est souvent trop tard et la startup (ou le projet) meurt.

L'approche Lean Startup vise à lutter contre ce risque, et le concept de MVP y est donc central. Un second concept central dans le Lean Startup est celui de Pivot : le pivot permet à la startup, ou à l'équipe projet, d'adapter sa stratégie et son produit à chaque nouvelle connaissance acquise par expérimentation. Le changement peut être incrémental, ou radical : dans le cas d'un changement radical, le pivot peut amener la startup à modifier considérablement sa stratégie, son produit, son marché cible, etc. Dans tous les cas, l'approche Lean Startup vise à réduire l'incertitude pour construire conjointement un concept et un marché. Sa finalité n'est ni le produit, ni le chiffre d'affaire, ni le client : la finalité du processus est d'apprendre, à travers des connaissances validées, comment créer une entreprise durable.

L'un des principes du Lean Startup est que « les entrepreneurs sont partout », ce qui signifie que cette approche est aussi destinée aux équipes d'innovation en entreprise, voire même aux grands groupes. Une autre manière d'accompagner les entreprises dans leur processus d'innovation, de façon complémentaire, peut consister à leur offrir une vision d'ensemble des compétences et des sous-processus importants pour le management de l'innovation. C'est ce que propose notamment l'AFNOR, comme nous le présentons ci-dessous.

### **La gestion d'un portefeuille d'innovations**

L'AFNOR propose le guide FD X50-271 de management de l'innovation (Huet-Kouo, 2015) qui décrit un processus complet, incluant un niveau stratégique et un niveau opérationnel (Fig. 2). L'ensemble du processus et les deux niveaux font appel à quatre domaines de compétences, qui peuvent être trouvés en interne au sein l'entreprise, ou externalisés : la fonction marketing et commerciale ; la fonction technologique (expertise technique et méthodes) ; le juridique, le normatif et le financier ; le pilotage et l'organisation. Le guide proposé par l'AFNOR permet une mise en œuvre de la démarche pas à pas, accompagnée de fiches de bonnes pratiques expliquant pour chaque étape et chaque domaine de compétence le pourquoi, le comment, le avec qui et le avec quoi (Huet-Kouo, 2015).

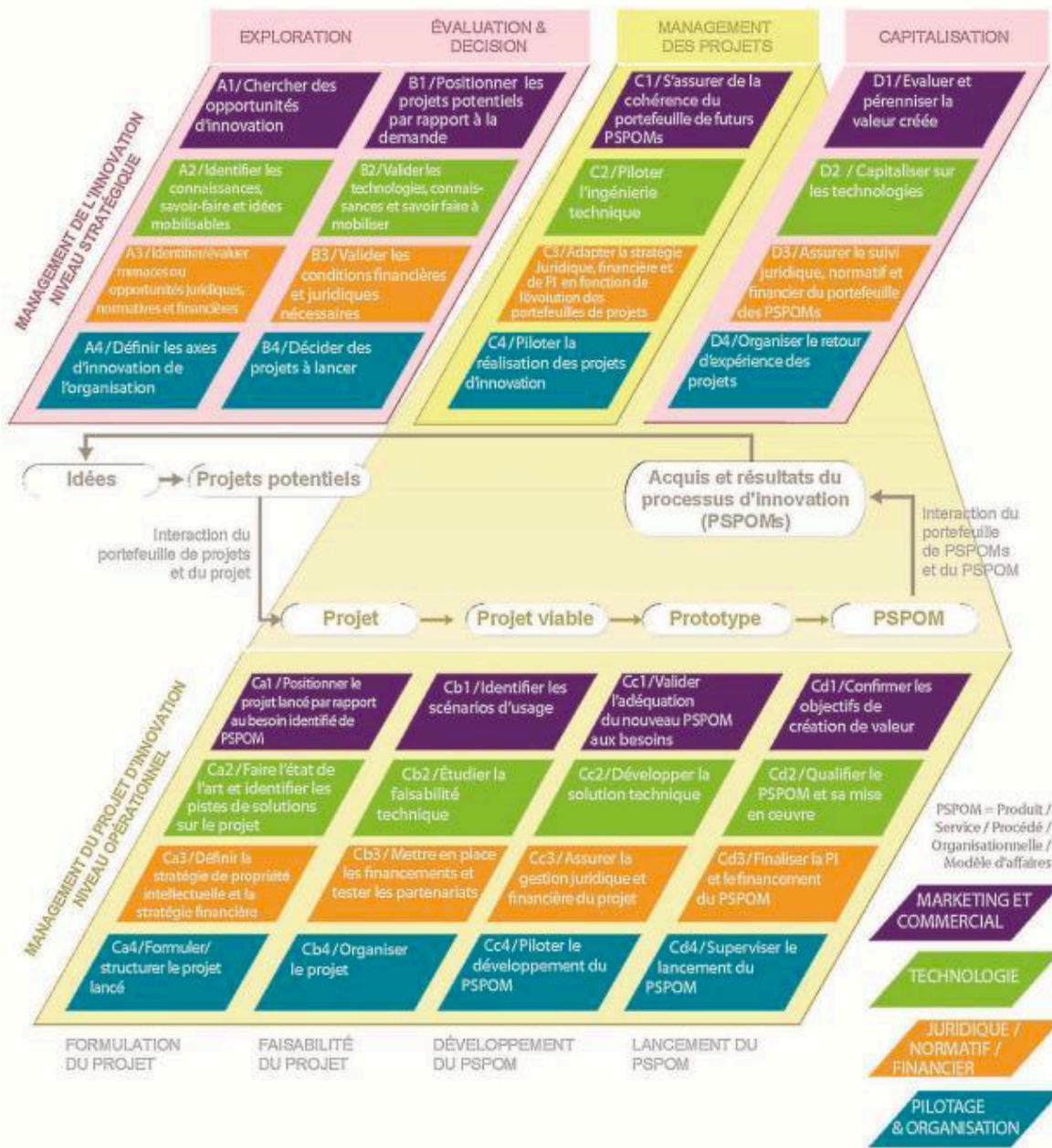


Fig. 2 : Schéma général du processus (Huet-Kouo, 2015).

### Ce qu'il faut retenir :

Il existe autant de processus d'innovation que d'entreprises. Aux deux extrémités du spectre, on trouve des processus itératifs courts tels que celui proposé par le Lean Startup, et des processus en cascade très complets, à l'image de celui proposé par l'AFNOR pour le management de l'innovation.

### Pour en savoir plus :

FD X 50-271 (2013). Guide de mise en œuvre d'une démarche de management de l'innovation. AFNOR.

Huet-Kouo, D. (2015). Le management de l'innovation et évolution de l'ISO 9001 – L'apport de la FD X50 271. Qualita, Nancy, France.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.