



## **« Boostez votre processus d'innovation »**

**Enjeux et bonnes pratiques en matière d'organisation et de management de l'innovation.**

## Présentation de l'Association des Conseils en Innovation

L'Association des Conseils en Innovation vise à consolider et promouvoir à l'échelle européenne le métier français du conseil en innovation auprès des acteurs privés et publics notamment en appuyant la mise en œuvre des politiques publiques et leurs opérateurs supports et en aidant au développement de l'innovation dans les entreprises.

Réparti sur l'ensemble du territoire français, le réseau formé par les membres de l'Association des Conseils en Innovation se compose de 46 sociétés représentant un effectif cumulé d'environ 1000 consultants spécialisés dans le conseil en innovation.

L'association représente les métiers :

- Politiques publiques d'innovation
- Marketing de l'innovation
- Projets collaboratifs innovants
- Financement fiscal de l'innovation
- Processus d'innovation
- Haut de bilan et vente des sociétés innovantes

Ce document est une synthèse des échanges de la commission métier Processus d'Innovation de l'Association des Conseils en Innovation. Cette commission, animée par Rodolphe Rosier, est composée de 17 sociétés de conseil en innovation exerçant une activité dans l'organisation et le management de l'innovation.

Les rédacteurs de ce guide sont :

- Pierre Alfonsi, Manager Business Development - Innovation, Alma Consulting Group
- Géraldine Börtlein, Directeur, Alcimed
- Céline Conrardy, Responsable des BU Processus et Marketing de l'Innovation, Eurinnov
- Guillaume Gogué-Meunier, Directeur, Actovia
- Rodolphe Rosier, Manager, Efficient-Innovation

## Introduction – Un enjeu pour les entreprises françaises : la différenciation par l'innovation intensive et répétée

Les entreprises françaises évoluent depuis le début des années 2000 dans un contexte où la concurrence internationale touche tous les secteurs et où la différenciation de leurs produits ne suffit plus à maintenir leur compétitivité. L'impératif est désormais d'innover de manière systématique et répétée, de proposer en permanence de nouveaux concepts afin de créer de nouveaux espaces de marchés.

Ce nouveau régime d'innovation est qualifié d' « innovation intensive et répétée »<sup>1</sup>. Ses enjeux sont de s'organiser en amont des phases de développement afin de préparer de nouvelles briques technologiques, des nouveaux procédés, de s'ouvrir à des partenariats, d'élaborer de nouveaux modèles économiques dans la perspective de régénérer les savoirs de l'entreprise et de proposer de nouvelles valeurs d'usages.

Le présent guide vise à partager les convictions et les bonnes pratiques des sociétés de conseil en innovation de l'Association des Conseils en Innovation. Nos consultants accompagnent depuis de nombreuses années des entreprises de toutes tailles (PME, ETI, Grands groupes) et les aident à faire évoluer leur organisation et management de l'innovation afin de devenir des entreprises capables d'innover de manière intensive et répétée.

Le guide s'organise de la manière suivante :

- **Présentation des résultats de notre large enquête** qui met en évidence les problématiques clés des entreprises et les difficultés à innover (p4)
- **Proposition d'un référentiel commun pour le processus d'innovation** : les enjeux clés et les outils à mobiliser selon les phases d'un processus d'innovation (p6)
- **Recommandations de bonnes pratiques** relatives au processus d'innovation (p8)
- **Perspectives** (p12)
- **Glossaire** : les termes et définitions clés utilisés dans ce guide (p13)

Les membres de la commission « Processus d'Innovation » de l'Association des Conseils en Innovation, auteurs de ce guide, partagent des convictions, notamment celle que l'innovation **s'organise à tous les niveaux** et concerne **tous les salariés**, qu'elle **n'est pas uniquement technologique**, et que ses enjeux dépassent la fonction Développement de nouveaux produits ou Marketing.

---

<sup>1</sup> Sur ce sujet, voir les travaux du CGS des Mines de Paris, notamment Hatchuel, Le Masson et Weil depuis 1996

## I. Présentation des résultats de l'enquête sur le management de l'innovation

Nous présentons ci-dessous les résultats d'une large enquête conduite par la commission Processus d'Innovation de l'Association des Conseils en Innovation qui met en évidence des problématiques clés ainsi que des verrous organisationnels et managériaux (*Enquête réalisée entre juin 2011 et décembre 2011 auprès de 60 entreprises de toutes tailles*). Nous avons interrogé des acteurs de l'innovation, issus de différentes fonctions (PDG, responsable marketing, responsable de BE, responsable du design, chef de projets, DAF...) et d'entreprises de tailles variées (PME, ETI, grands groupes).

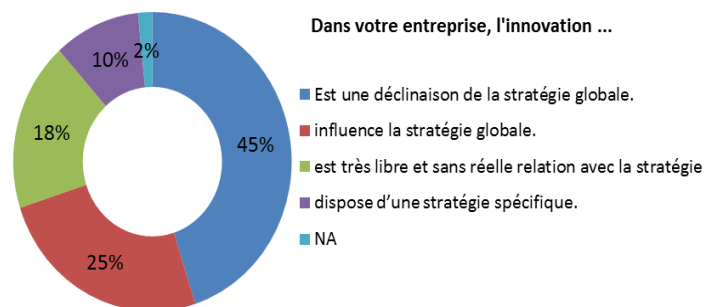
### Les projets d'innovation sont identifiés mais rarement gérés au sein d'un portefeuille de projets spécifiques

L'innovation est favorablement associée au développement, à la stratégie, à l'avantage compétitif pour près de la moitié de notre échantillon.

Mais rares sont les entreprises qui peuvent affirmer que « l'innovation est la première ligne stratégique », puisque seules 10% disposent d'une stratégie spécifique pour l'innovation.

Plus étonnant encore, pour 18% d'entre elles l'innovation reste sans réelle relation avec la stratégie, et ce quelle que soit leur taille ou leur âge.

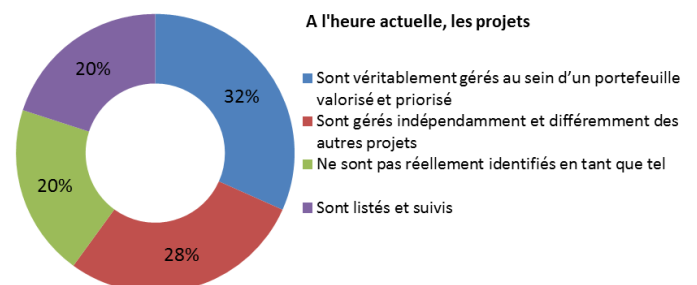
Ce constat rappelle celui obtenu par Futuris en 2009 « alors que l'innovation est présentée comme un axe important de la stratégie, on constate que ses orientations sont rarement explicitées de manière concrète » (Rapport Futuris, *Les processus d'innovation : l'entreprise et son écosystème*, juin 2009).



### Les projets d'innovation sont identifiés mais rarement gérés au sein d'un portefeuille de projets spécifiques

Les entreprises interrogées reconnaissent l'utilité d'un système de management de l'innovation de façon quasi unanime. Mais toutes ne le mettent pas en application...

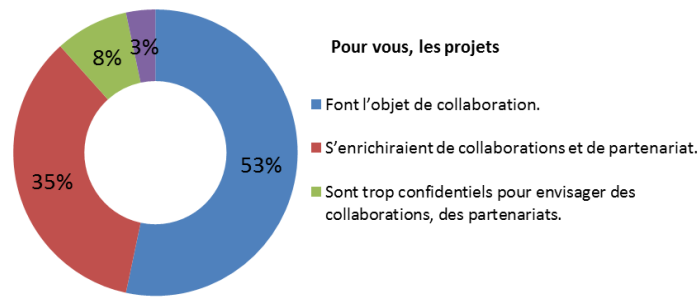
Il reste donc beaucoup à faire puisque même les entreprises qui gèrent ces projets au sein d'un véritable portefeuille déclarent chercher à optimiser leurs pratiques.



## La majorité des projets d'innovation sont et seront des projets collaboratifs

Les collaborations et partenariats autour de l'innovation sont aujourd'hui la norme. « Collaboration = création de valeur » nous disait un interviewé.

Les entreprises doivent alors développer les compétences nécessaires et adapter leur processus d'innovation à ce nouveau mode d'activité.

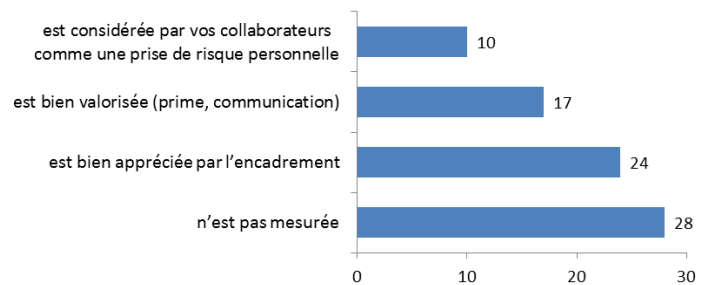


## Le paradoxe de l'innovation : un enjeu majeur mais finalement peu évalué

La participation des équipes aux projets d'innovation n'est que peu mesurée et donc peu valorisée ... mais « valorisante » selon certains.

Ainsi, si l'importance du facteur humain dans l'innovation est unanimement reconnue, sa reconnaissance tangible et concrète est encore perfectible.

La participation de vos équipes à des projets d'innovation ...



Ainsi, si globalement les entreprises reconnaissent le rôle majeur de l'innovation dans leur stratégie et leur compétitivité, elles reconnaissent également que son management repose sur un processus partiellement maîtrisé et évolutif. De l'analyse de ces retours terrain, nous tirons deux enseignements principaux :

- 1) La nécessité de s'appuyer sur un référentiel commun entre chercheurs, consultants et managers pour partager le même vocabulaire et ainsi pouvoir agir de façon spécifique dans chaque entreprise,
- 2) La nécessité de partager des bonnes pratiques pour rendre le management des processus d'innovation plus efficient.

Les deux parties suivantes adressent ces questions respectives.

## II. Proposition d'un référentiel commun pour le processus d'innovation

Nous avons constaté que de nombreux cadres théoriques avaient été publiés<sup>2</sup> mais qu'aucune synthèse opérationnelle (actionnable par des managers ou acteurs de l'innovation) n'existait sur étagère. Nous proposons donc une décomposition simple des phases amont d'un processus d'innovation (cf. schéma) en trois phases. Le référentiel ainsi établi permet de :

- (1) Partager un vocabulaire commun afin d'éviter des confusions et de gagner en efficacité dans les phases d'analyse et de diagnostic
- (2) Proposer un découpage qui permette de partager/d'anticiper des principes de management différents selon les phases du processus d'innovation
- (3) Recenser et donner de la visibilité sur les outils les plus efficaces mobilisables selon les différentes phases

### Phase 1 : Détecter

Cette phase vise à maintenir l'entreprise ouverte sur son environnement (fournisseurs, concurrents, nouveaux entrants, clients).

- Les Enjeux :
  - Analyser l'environnement (concurrentiel, technologique, réglementaire, etc...)
  - Identifier des tendances de fond
  - Identifier des besoins non satisfaits et faire émerger de nouveaux besoins
- Les Difficultés / écueils :
  - Trier parmi une masse d'informations importante et hétéroclite
  - Identifier les signaux faibles
  - Questionner les clients et utilisateurs sur des besoins latents
- Les données de sortie de cette phase : identifier des axes d'innovation structurants pour l'entreprise sur laquelle celle-ci va lancer une démarche d'exploration.

### Phase 2 : Explorer

Cette phase vise à générer de nouveaux concepts de produits et services, au sein de chaque axe d'innovation pré-identifié<sup>3</sup>.

- Les Enjeux :
  - Générer de nouvelles idées qui permettent de renouveler les usages, les architectures-produits ou les procédés
  - Transformer ces idées en concepts de produits ou de services : identifier des scénarios d'usage, des principes techniques et des propositions de valeur
- Les difficultés / écueils :

---

<sup>2</sup> R. Cooper, *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*, Basic Books, Cambridge, 2001.

A. Hatchuel, P. Le Masson, B. Weil, *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès-Lavoisier, Paris, 2006.

S. Lenfle, *Projets et conception innovante*, Editions universitaires européennes, Saarbrücken, 2010.

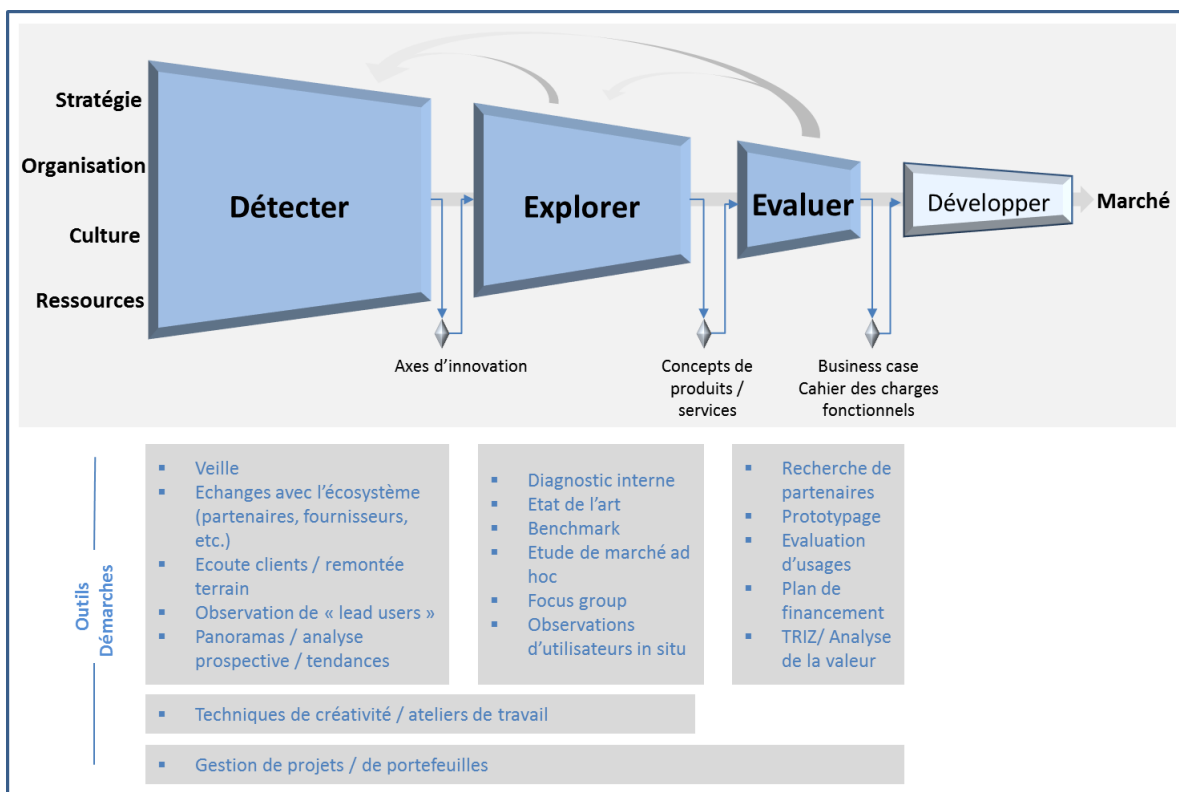
<sup>3</sup> Pour un approfondissement sur les enjeux de cette phase d'exploration et de ses enjeux managériaux, voir G. Garel et R. Rosier, *Régime d'innovation et d'exploration*, Revue française de gestion, 2008/7 (n° 187), p127-144.

- S'affranchir du syndrome « Not invented here »
- Préserver la phase d'exploration sans précipiter la phase d'évaluation de la faisabilité des concepts
- Accepter de sortir du cœur de métier de l'entreprise
- Les données de sortie de cette phase : concepts de produits ou de services.

### Phase 3 : Evaluer

Cette phase vise à valider un concept de produits et de service.

- Les Enjeux :
  - Tester et valider les hypothèses techniques et économiques à travers des phases de prototypages et de tests avec des utilisateurs potentiels
  - Synthétiser les résultats en définissant une offre, un modèle économique, des hypothèses de marché et des scénarios d'investissement (business case)
- Les difficultés / écueils :
  - Evaluer un marché potentiel en l'absence de données pré-existantes
  - Analyser les retours des utilisateurs face à des concepts innovants et donc souvent déstabilisants
  - Réaliser des prototypes sans se lancer dans des investissements de R&D conséquents
- Les données de sortie : Business cases / cahier des charges fonctionnel



**Référentiel pour les phases amont des processus d'innovation : les phases, livrables et outils associés**

Ce référentiel étant posé, encore faut-il mettre en action l'entreprise et les hommes pour accélérer et rendre plus performant son processus d'innovation.

### III. Recommandations de bonnes pratiques relatives au processus d'innovation

Nous avons synthétisé ci-dessous des bonnes pratiques que nous avons identifiées chez nos clients. Ces bonnes pratiques concernent l'étude de nouvelles opportunités stratégiques (1), la gestion du portefeuille des projets d'innovation (2), les partenariats d'innovation (3) et les indicateurs de pilotage d'un processus d'innovation (4).

#### 1. Etudes de nouvelles opportunités stratégiques

« Nous avons souvent des idées de lancement de produits de rupture, mais en l'absence d'études de marché, nous avons des difficultés à investir sur de nouveaux concepts... » - un dirigeant de PME.

Dans le cadre de l'instruction de nouvelles opportunités stratégiques, l'intuition du PDG ne suffit pas, le marketing se trouve désemparé face à des nouveaux produits dont on ne peut anticiper l'impact sur ses clients, parfois même les bureaux d'études ont du mal à évaluer la faisabilité ou à figer un cahier des charges. Nous recommandons d'actionner 2 leviers :

- **Constituer des équipes mixtes chargées d'étudier conjointement la faisabilité et d'explorer les usages** : ces équipes agiles permettent des ajustements mutuels entre marketing et bureaux d'études et accélèrent les apprentissages croisés. Ce partage s'appuie sur des comparaisons avec des offres déjà présentes sur le marché incluant directement ou indirectement quelques-uns des usages ou des solutions techniques envisagées. L'étude des raisons de succès de ces produits existants permet de dimensionner la nouvelle offre en surfant sur des tendances attestées et sur des techniques déjà en partie matures.
- **Expérimenter afin de tester les fonctionnalités et de générer des apprentissages sur la valeur** : en l'absence de solutions techniques concrètes, il est possible de créer des démonstrateurs illustrant les fonctions attendues du produit ou divers aspects partiels de son design. L'utilisation de ces démonstrateurs permet d'interroger et de susciter des idées de la part d'éventuels futurs clients ou prescripteurs de la solution.

Nous avons constaté lors de nombreuses missions de conseil que l'activation de ces leviers permettait d'augmenter le taux de transformation des concepts en business cases consistants entre la phase Explorer et la phase Evaluer.

#### 2. Gestion du portefeuille d'innovation

« Nous gérons plus de 20 projets par an. Pour autant, si vous me demandez ce qu'on a dans les cartons pour préparer l'année prochaine, je ne saurais pas vous répondre, je n'ai pas de visibilité... » - un responsable de bureau d'étude d'une entreprise de taille intermédiaire.

La gestion du portefeuille des projets d'innovation est le cœur du processus. Un portefeuille équilibré permet à la fois d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits et favorise l'incubation de nouveaux concepts.



Un portefeuille de projets d'innovation peut être organisé selon plusieurs catégories. Chaque entreprise doit les choisir en fonction de ses objectifs stratégiques et de ses contraintes propres....

A titre d'exemple nous détaillons ci-dessous une classification en « Projets d'innovation de soutien » et « Projets d'innovation de rupture » :

- **Projets de soutien** : ces projets correspondent à des axes identifiés par l'entreprise, sur des marchés existants, pour des besoins clairement identifiés. Ils permettent d'accélérer le développement de nouveaux produits (logique de Time to Market). Ils représentent en général entre 80 à 85% du portefeuille de projets d'une entreprise.
- **Projets d'innovation de rupture** : ils sont essentiels pour préparer les briques technologiques ou les modèles économiques de demain. Par nature, ils présentent de fortes incertitudes technologiques et/ou sur les usages et nécessitent une organisation-projet spécifique (voir la bonne pratique n°1, ci-dessus). Ces projets peuvent représenter jusqu'à 10 - 15% du portefeuille total.

Gérer un portefeuille d'innovation consiste à hiérarchiser les projets, objectiver les décisions et anticiper.

Notre expérience est qu'un pilotage actif veillant au bon équilibre du portefeuille des projets d'innovation permet de soutenir une dynamique intensive et répétée d'innovation.

### **3. Les partenariats d'innovation**

#### **Les logiques de partenariat d'innovation**

Les partenariats d'innovation se distinguent des partenariats de co-développement par le fait que chaque acteur impliqué poursuit un objectif stratégique propre (qui se trouve être compatible avec celui des autres). Il n'y a pas entre les partenaires un objectif commun mais plutôt un intérêt commun à exploiter les résultats de la collaboration. C'est pourquoi les partenariats d'innovation se prêtent particulièrement bien aux projets de recherche amont, hors de la sphère compétitive, visant à valider un concept ou bien à monter en compétences dans un domaine émergent.

Trop souvent l'effet d'aubaine lié aux subventions prime sur l'intérêt stratégique des partenaires. Or, même les partenariats d'innovation doivent servir la stratégie de l'entreprise : accroître sa notoriété, élargir sa gamme de produits ou services, réduire les coûts, etc.

Au niveau opérationnel, les partenariats d'innovation sont des outils qui doivent être utilisés pour répondre à un besoin précis : mutualiser des risques ou des coûts, acquérir des compétences, trouver des ressources ou réduire les délais notamment.

Enfin, la construction d'un partenariat d'innovation se gère au niveau projet. On choisira son ou ses partenaires privilégiés en fonction de sa position dans la chaîne de valeur et de la finalité du projet.

Le tableau ci dessous donne quelques exemples :

Finalité du projet	Partenaire privilégié
Valider un concept/une technologie émergent(e)	Académique
Tester une technologie	Fournisseur de technologie ou clients
Etablir une norme	Concurrents

#### 4. Les indicateurs de pilotage d'un processus d'innovation

Les entreprises qui souhaitent piloter leur processus d'innovation doivent disposer d'indicateurs de performance. Le choix des briques constitutives des indicateurs est fonction des objectifs stratégiques et des contraintes de l'entreprise. Les contraintes commandent le choix des intrants tandis que les objectifs commandent le choix des sorties.

Deux approches de construction d'indicateurs sont possibles :

- Mesurer les entrées-sorties à chaque étape du processus

Exemple d'un indicateur de performance de la phase Explorer : pourcentage de démonstrateurs de concepts sélectionnés par des « focus groups »

- Considérer le processus dans son ensemble et ne mesurer les sorties qu'à l'issue du processus (soit uniquement les idées qui se transforment en produits/services)

Exemple d'indicateur de performance global : le ROI

Il est légitime de vouloir mesurer le rendement des capitaux investis en innovation. C'est ce que mesure le retour sur investissement en innovation (ou ROI). Cet indicateur permettra par exemple au directeur financier de l'entreprise de visualiser l'intérêt des efforts consentis.

Le ROI est un indicateur basé sur la mesure des flux financiers. Il importe donc de disposer d'un suivi précis et exhaustif des dépenses et des produits de l'innovation, sans oublier les financements publics reçus.

Dépenses	Produits
Frais de personnel	CA produits ou services
Dotation aux amortissements	Redevances de brevet et / ou de transfert de technologies
Frais généraux	Subventions et crédit d'impôts recherche
Sous-traitances de R&D	
Frais de PI	
Marketing	
Normalisation	

Le ROI se calcule comme un taux de rendement, soit:

$$ROI = \frac{\sum \text{produits} - \sum \text{dépenses}}{\sum \text{dépenses}}$$

Au-delà de ces deux approches, nous proposons ci-dessous une liste non exhaustive de données pouvant être utilisées pour construire les indicateurs adaptés à chaque entreprise.

Exemples de données :

- Budget des projets d'innovation
- Ressources humaines : nombre ETP (R&D, marketing, production, etc.) alloués à l'innovation
- Autres ressources : temps d'utilisation d'équipements de production.
- Financements reçus
- Partenariats (collaborations pluriannuelles, brevets en copropriété, actions de normalisation conjointes, etc.)
- Brevets déposés et/ou inventions brevetables
- Nombre de produits de moins de 3 ans
- CA des produits innovants
- Time To Market
- Variation de CA global
- Satisfaction client
- Coûts de non qualité
- Autres impacts (notoriété, image, différenciation, etc.)

## IV. Perspectives

Ce guide vise à faire partager le point de vue de sociétés de conseil en innovation sur le management des processus d'innovation. Notre angle d'attaque est résolument celui de consultants ayant été confrontés à des problématiques de terrain et ayant accompagné leurs clients dans le déploiement de ces processus d'innovation. Les résultats de l'enquête terrain menée à l'occasion de l'élaboration de ce guide corroborent et renforcent les constats issus de nos pratiques quotidiennes : les processus d'innovation sont encore mal maîtrisés par de nombreuses entreprises, et ce, indépendamment de leur taille ou de leur activité. Pourtant, au-delà des ingrédients nécessaires à l'innovation (stratégie, organisation, ressources et culture), il y a bien une question de processus pour sélectionner, guider et piloter les efforts consentis vers l'innovation.

La valeur ajoutée de ce guide réside dans la proposition d'un référentiel commun du processus d'innovation, qui est compatible avec la variété des situations d'entreprises, ainsi que de quelques outils et bonnes pratiques expérimentées par les consultants des sociétés membres de la commission Processus d'Innovation.

Pour autant il n'a pas pour vocation de faire un tour exhaustif de la question du management des processus d'innovation parce que d'une part, les enjeux varient beaucoup selon d'une entreprise à l'autre, et d'autre part, les écosystèmes d'innovation sont en perpétuelle évolution. La recette unique miracle n'existe pas, et chaque entreprise doit travailler à définir et optimiser ses propres pratiques tout en s'adaptant en permanence à son environnement.

Dans le domaine du management de l'innovation, des tendances profondes et structurantes sont à l'œuvre sur lesquelles les membres de la commission Processus innovation exercent une veille active :

- **L'entreprise étendue et la question des réseaux / du crowdsourcing**
- **Les stratégies d'hyper-segmentation et la reverse innovation**
- **La valorisation des actifs immatériels liés à l'innovation**
- **La comparaison inter-entreprises (voire inter-sectorielle) du management des processus d'innovation et de leur performance**

Ce guide vise également à rendre plus explicite le cercle d'intervention des consultants dans le processus d'innovation. Au-delà d'apporter des compétences et des cadres de références, l'intervention de consultants extérieurs permet d'afficher la volonté de la direction et de stimuler les équipes. L'envergure et le rythme des missions doivent être synergiques et adaptés au contexte du client, en fonction de ses objectifs, de son historique et des moyens disponibles.

## V. Glossaire

### Architecture produit

Décomposition interne d'un produit mettant en évidence des interfaces et des modules. Elle renvoie souvent à une organisation de la conception et à une répartition des métiers et des compétences à l'intérieur de l'entreprise. Elle est souvent utilisée pour envisager de nouvelles approches de modularités d'un produit ou faire émerger de nouvelles fonctionnalités en réquisitionnant les relations entre interface et module.

### Concept innovant

Représentation générale et abstraite de la réalité d'une innovation, antérieure au prototypage, permettant d'imaginer et de produire à terme un produit (bien ou service) attractif et apportant une valeur ajoutée réelle sur le marché.

### Crowdsourcing

Appel à la « sagesse de la foule » pour résoudre une problématique technique ou collecter des idées d'innovation. Le recours au crowdsourcing est généralement organisé sur les plateformes internet dédiées fonctionnant comme des places de marché.

### Démonstrateur

Un démonstrateur est un objet qui permet de montrer et tester une fonction ou des éléments de l'architecture du produit.

Un démonstrateur n'a pas pour finalité d'être une vitrine technologique ou du moins de demeurer une vitrine technologique ; pour remplir sa mission, il doit être associé à une démarche de mise en situation, communication, information, sensibilisation, formation.

### Ecoute clients

Recueil et détermination des besoins et attentes des clients : attentes spécifiées, implicites, imposées, et latentes.

### Etudes marketing, marketing stratégique et marketing opérationnel

Désigne les trois principales fonctions marketing : l'analyse des marchés, l'élaboration des stratégies, et le marketing opérationnel.

### Focus group

Méthode de recherche qualitative qui prend forme au sein d'un groupe de clients, utilisateurs, prescripteurs ayant une spécificité culturelle, sociétale ou idéologique, afin de déterminer la réponse de ce groupe et l'attitude qu'il adopte au regard d'un produit, d'un concept ou de notices.

### Idéation

Processus de formation et d'enchaînement des idées.

### Innovation

Mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

### Innovation incrémentale

Innovation à faibles potentiels marketing et technologique.

### Innovation ouverte

Mode d'innovation basé sur le partage, la collaboration et la sérendipité, à la fois compatible avec une économie de marché (via les brevets et licences), et les alternatives éthiques ou solidaires (économie solidaire) de partage libre des savoirs et savoirs-faires modernes ou traditionnels, avec notamment l'utilisation de licences libres dans un esprit dit ODSOS (qui signifie : Open Data, Open Source, Open Standards).

### Innovation participative

Projets innovants proposés, réalisés et validés par des personnels n'ayant pas, sauf exception, de missions d'études ou de recherches dans le domaine concerné par l'innovation.

### Innovation de rupture

Innovation à forts potentiels marketing et technologique.

### Lead user

Usager expert ayant développé des solutions peu connues pour répondre à des problèmes non résolus par l'offre produit ; le lead user peut incarner de futures tendances du marché.

### Marketing d'étude, stratégique, opérationnel

Désigne les trois principales fonctions marketing : l'analyse des marchés, l'élaboration des stratégies et leur mise en œuvre.

### Outils du management de l'innovation

Moyens et méthodes internes et externes permettant d'agir sur l'innovation et obtenir un résultat.

### Portefeuille de projets d'innovation

Ensemble de projets d'innovation d'une entité publique ou privée, projets formalisés dans leur nature, surface et recouvrement les uns par rapport aux autres. La gestion de portefeuille consiste à les évaluer, les sélectionner et les prioriser, dans une perspective décisionnelle.

### Processus d'innovation (vs un processus de Recherche ou un processus de Développement)

Combinaison d'un ensemble d'activités (veille, recherche, marketing stratégique, conception, écoute-clients) qui favorise l'exploration de nouveaux concepts / de nouvelles connaissances et évalue leur valeur pour des destinataires finaux (utilisateurs, clients existants ou clients potentiels). Le processus d'innovation s'appuie sur les travaux de recherche scientifique, et englobe le développement préalable à la commercialisation.

Le processus d'innovation se distingue du management des processus de recherche et du processus de développement :

- Les processus de recherche visent à développer de nouvelles connaissances à partir de problématiques identifiées, sans nécessairement questionner la valeur pour le client,
- Les processus de développement visent à développer des produits en se fondant sur des cahiers des charges définis ex ante, dans le respect d'un triptyque coût-qualité-délai.

### Projet

Un projet est une entreprise unique et temporaire de fourniture d'un produit avec des livrables définis comportant des activités liées entre elles avec une date de début et une date de fin dans le respect d'une enveloppe budgétaire allouée.

### Prototypage

Action de réaliser un premier modèle réel d'un objet, d'une machine, établi afin de le mettre au point avant d'entreprendre la fabrication en série.

### Recherche-développement / R&D

La recherche et le développement expérimental (R-D) englobent les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme de connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour concevoir de nouvelles applications.

### Technique de créativité

Mise en œuvre d'outils permettant de générer des idées nouvelles et de mieux les gérer, tels que brainstorming, carte heuristique, QQQCPC, matrice de découverte, analogie ...

### TRIZ

Acronyme russe de la théorie de résolution des problèmes inventifs, approche algorithmique pour résoudre les problèmes techniques ; utilisée pour conduire de façon rigoureuse le développement d'un système tout au long de son évolution technique en déterminant et en mettant en œuvre des innovations.

### Veille Stratégique

Ensemble des techniques licites visant à organiser de façon systématique la collecte d'informations à caractère stratégique, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement des entreprises.

Il s'agit de l'observation et de l'analyse des recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques (veille technologique), aux produits (veille produit), aux procédés de fabrications, aux matériaux, aux filières, aux concurrents (veille concurrentielle), aux lois et normes (veille réglementaire), aux systèmes d'information, et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement.

Ce guide a pour vocation de partager les convictions et les bonnes pratiques des sociétés de conseil en innovation de l'Association des Conseils en Innovation, dont les consultants accompagnent depuis de nombreuses années des entreprises de toutes tailles dans l'évolution de leur organisation et de leur management de l'innovation. Il représente une contribution au levier 3 du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi : « Accompagner la montée en gamme des entreprises en stimulant l'innovation ».

Il a été écrit par Pierre Alfonsi (Alma Consulting Group), Géraldine Börtlein (Alcimed), Céline Conrardy (Eurinnov), Guillaume Gogué-Meunier (Actovia) et Rodolphe Rosier (Efficient-Innovation).

Jean-Louis Aune (Efficient-Innovation), Maxence Dhellemmes (Actemis), Patrick Haouat (Erdyn) et Michel Moreau (Eurinnov) ont également contribué à la réalisation de l'enquête et l'élaboration du guide.

### Les membres de la commission Processus d'Innovation

**ABC Private Equity** - [www.abc-pe.com](http://www.abc-pe.com)

Pierre Battini – Tel : 01.45.40.47.12 - Email :  
contact@abc-pe.com

**Actemis** – [www.actemis.fr](http://www.actemis.fr)

Maxence Dhellemmes - Tel 03. 20.43.24.79 -  
Email: mdhellemmes@actemis.com

**Actovia** – [www.actovia.fr](http://www.actovia.fr)

Guillaume Gogué-Meunier - Tel : 03.85.82.68.02 –  
Email : consult@actovia.fr

**Alcimed** – [www.alcimed.com](http://www.alcimed.com)

Géraldine Börtlein - Tel : 01.44.30.44.50- Email :  
gbortlein@alcimed.com

**Alma Consulting Group** – [www.almacg.com](http://www.almacg.com)

Pierre Alfonsi - Tel : 04.72.35.80.76 - Email :  
palfonsi@almacg.com

**Ceis-Innovation 128** - [www.ceis.eu/fr/innovation-128/accueil](http://www.ceis.eu/fr/innovation-128/accueil)

Marc-Henri Ménard – Tel : 01.45.55.58.14 –  
Email : mhmenard@ceis-innovation128.com

**Efficient-Innovation** - [www.efficient-innovation.fr](http://www.efficient-innovation.fr)

Rodolphe Rosier – Tel : 02.40.36.24.98 - Email :  
r.rosier@efficient-innovation.fr

**Erdyn** – [www.erdyn.com](http://www.erdyn.com)

Patrick Haouat - Tel : 01.44.16.86.00 – Email :  
[patrick.haouat@erdyn.fr](mailto:patrick.haouat@erdyn.fr)

**Eurinnov** – [www.eurinnov.com](http://www.eurinnov.com)

Céline Conrardy - Tel : 01.40.98.03.45 - Email :  
[celine.conrardy@eurinnov.com](mailto:celine.conrardy@eurinnov.com)

**Euroquality** - [www.euroquality.fr](http://www.euroquality.fr).

Marc Ponsar – Tel : 01.44.69.99.80 – Email :  
marc.ponsar@euroquality.fr

**Innovative Business Partners** – [www.innovative-business.eu](http://www.innovative-business.eu)

Paul Vincent – Tel : 05.67.11.14.39 – Email :  
paul.vincent@innovative-business.eu

**Ixas Conseil** – [www.ixas-conseil.com](http://www.ixas-conseil.com)

Martin Schmidt – Tel : 04.78.37.75.16 - Email :  
[martin.schmidt@ixas-conseil.com](mailto:martin.schmidt@ixas-conseil.com)

**LowendalMasai** – [www.lowendalmasai.com](http://www.lowendalmasai.com)

Alexandre Stern – Tel : 01.55.65.18.00 – Email :  
[astern@lowendalmasai.com](mailto:astern@lowendalmasai.com)

**Newton&Associés**

Louis Veyret – Tel : 04.89.85.10.56 - Email :  
[lveyret@newton-associés.com](mailto:lveyret@newton-associés.com)

**Nutratch Conseils** – [www.nutratch-conseils.com](http://www.nutratch-conseils.com)

David Gaudout - Tel : 04.75.51.24.52- Email :  
david.gaudout@nutratch-conseils.com

**PNO Consultants** – [www.pnoconsultants.com](http://www.pnoconsultants.com)

Mickael Melka – Tel : 01.44.77.91.01 - Email :  
michael.melka@pnoconsultants.com,

**Vitamib** – [www.vitamib.com](http://www.vitamib.com)

Xavier Fabre - Tel : 04.86.11.01.85 - Email :  
xfabre@vitamib.com