

# Quelques réflexions sur l'innovation

## L'innovation incrémentale :

- Fournit de petites améliorations successives qui permettent de conserver un avantage concurrentiel sur le marché.

## L'innovation de rupture :

- Fonctionne de façon médiocre au départ.
- Est beaucoup plus chère.
- Mais présente un fort potentiel marché à moyen terme.

Il est difficile d'innover sur des produits stables à longue durée de vie.

La démarche d'innovation est permanente sur les produits évolutifs mais coûte cher.

L'innovation collective suppose, pour réussir, de fixer clairement et préalablement les règles essentielles de la collaboration, en posant les questions de fond :

- Une collaboration : pour quoi faire ?
- Quels partenaires, et pourquoi ?
- Qui apporte quoi ?
- Qui fait quoi ?
- Dans quel délai ?
- Comment gérer les « accidents » en cours de contrat ?
- Qui est propriétaire des résultats ?
- Qui exploite les résultats, et comment ?

➔ INNOVER N'EST PAS QU'UN CONCEPT, C'EST UNE NÉCESSITÉ POUR AMÉLIORER SA PERFORMANCE, RÉSISTER À LA CONCURRENCE, CONSERVER ET DÉVELOPPER SES MARCHÉS.



Un projet soutenu par le programme d'investissements d'avenir



# Les adresses utiles

## En Franche-Comté

RECHERCHE DE PARTENAIRES INDUSTRIELS :  
VOTRE CCI TERRITORIALE

**CCI du Doubs** - 46 avenue Villarceau  
25042 Besançon cedex  
Tél. 03 81 25 25 25

**CCI de Haute-Saône** - 27 avenue Aristide Briand  
70005 Vesoul cedex  
Tél. 03 84 96 71 00

**CCI du Jura** - 33, place de la Comédie  
BP 377 - 39016 Lons-le-Saunier cedex  
Tél. 03 84 24 15 76

**CCI du Territoire de Belfort** - 1 rue du Docteur Fréry  
90004 Belfort cedex  
Tél. 03 84 54 54 54

SURVEILLANCE ET ÉVOLUTION DU MARCHÉ :

**Agence d'Intelligence économique de Franche-Comté (AIEFC)**

Valparc - zac de Valentin - 25043 Besançon cedex  
Tél. 03 81 47 42 00

LIBERTÉ D'EXPLOITATION, CONTRATS, LITIGES,  
STRATÉGIE DE PROTECTION

**Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique (ARIST)**

Valparc - zac de Valentin - 25043 Besançon cedex  
Tél. 03 81 47 42 06

PARTENARIAT TECHNOLOGIQUE

**Enterprise Europe Network**

ARIST Franche-Comté  
Valparc - zac de Valentin - 25043 Besançon cedex  
Tél. 03 81 47 42 00

INFORMATION SUR LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

**Institut National de la Propriété Industrielle (INPI)**

Valparc - zac de Valentin - 25043 Besançon cedex  
Tél. 0 820 213 213

FINANCEMENT DE L'INNOVATION

**BPI France**

17 D rue Alain Savary - 25000 Besançon  
Tél. 03 81 47 08 90

RECHERCHE DE COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES

**Réseau Innovation Franche-Comté (RIFC)**

21 A rue Alain Savary - 25000 Besançon  
Tél. 03 81 47 98 59

## En Alsace

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS INNOVANTS ET  
INGÉNIERIE FINANCIÈRE

**Alsace innovation**  
11, rue du 17 novembre  
68100 Mulhouse  
Tél. 03 89 36 72 40

234 avenue de Colmar  
67100 Strasbourg  
Tél. 03 88 75 24 77

RECHERCHE DE PARTENAIRES INDUSTRIELS

**CCI Alsace - Direction Appui à l'Industrie**

10 place Gutenberg - CS 20003  
67085 Strasbourg Cedex France  
Tél. 03 88 76 45 14  
www.alsace-industrie.fr

SURVEILLANCE ET ÉVOLUTION DU MARCHÉ

**CCI Alsace - Direction Intelligence Economique**

10 place Gutenberg - CS 20003  
67085 Strasbourg Cedex France  
contact@cogito-alsace.com

PARTENARIAT TECHNOLOGIQUE

**Enterprise Europe network**

10 place Gutenberg - CS 20003  
67085 Strasbourg Cedex France  
Tél. 03 88 76 45 23

INFORMATION SUR LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

**INPI**

Maison de l'entreprise  
Espace européen de l'entreprise  
27, avenue de l'Europe - 67300 Schiltigheim  
Tél. 0 820 213 213

FINANCEMENT DE L'INNOVATION

**BPI France**

3, rue de Berne  
67300 Schiltigheim  
Tél. 03 88 56 88 56

**Region Alsace**

1 place Adrien Zeller  
BP 91006  
67070 Strasbourg Cedex  
Tél. 03 88 15 68 67



# Les bonnes pratiques et les erreurs à éviter en matière d'innovation

Guide de Jean-Claude JEUNE  
Directeur ARIST Franche-Comté

## 1

### ESTIMER LES CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ À MOYEN TERME

Seule la connaissance des besoins des clients permet de définir valablement les caractéristiques des futurs produits et services. L'évaluation des besoins à moyen terme est le point de départ du processus d'innovation.

#### Les bonnes pratiques

- Se donner une vision des besoins clients à moyen terme
- En déduire les caractéristiques des produits/services

#### Les erreurs à éviter

- Faire confiance à son intuition
- Suivre la concurrence

#### Les actions à mener

- Étude prospective du marché
- Hiérarchisation des caractéristiques fonctionnelles des produits/services

## 2

### FAVORISER L'ÉMERGENCE DES IDÉES

Au départ, les innovations ne sont que des idées. Le nombre et la diversité des idées émises auront une influence directe sur la qualité des choix retenus.

#### Les bonnes pratiques

- Accepter toutes les idées
- Sortir de son cadre habituel de pensée
- Entretenir le goût d'innover
- Impliquer le maximum d'acteurs

#### Les erreurs à éviter

- Croire que la collecte d'idées est une perte de temps
- Imposer un cadre défini
- Refuser les risques d'un échec

#### Les actions à mener

- Séances de créativité
- Boîtes à idées
- Echanges externes
- Observation d'autres domaines

## 3

### SÉLECTIONNER LES IDÉES

La sélection des idées ne se fait pas sur des impressions, mais sur des critères objectifs. Des idées qui paraissent géniales ne le sont peut-être pas, et des idées jugées « décalées » peuvent parfois présenter un intérêt.

#### Les bonnes pratiques

- Sélectionner les idées sur des critères précis :
  - Faisabilité (technico-économique, organisationnelle...)
  - Critères environnementaux
  - Règlementation et normes
  - Avantage concurrentiel

#### Les erreurs à éviter

- Inventer ce qui existe
- Faire un choix intuitif
- Croire qu'un produit/service nouveau donne automatiquement un avantage concurrentiel
- Retenir une solution en violation des droits d'un tiers

#### Les actions à mener

- Analyse des solutions possibles
- Pondération sur les différents critères
- Choix objectif

## 4

### CONCEVOIR LE PROTOTYPE

En partant des idées sélectionnées, il convient de définir le produit/service et de valider les solutions envisagées.

#### Les bonnes pratiques

- Vérifier la liberté d'exploitation
- Assurer la conformité :
  - Aux normes
  - A la réglementation
- Faire appel à des partenaires pour les opérations non maîtrisées
- Optimiser les coûts

#### Les erreurs à éviter

- Vouloir tout faire en interne
- Dénaturer le produit/service pour qu'il s'adapte aux savoir-faire de l'entreprise

#### Les actions à mener

- Analyse de liberté d'exploitation
- Recherche des textes applicables
- Contrat écrit avec les partenaires
- Analyse de la valeur

## 5

### TESTER LE PRODUIT/SERVICE

Les concepteurs ne sont généralement pas les utilisateurs. Seuls ces derniers sont en mesure de fournir des éléments d'appréciation, et de définir les améliorations à apporter.

#### Les bonnes pratiques

- Recueillir les avis et suggestions des utilisateurs
- Adapter le produit/service à leurs exigences
- Assurer la confidentialité des tests sur les produits techniques

#### Les erreurs à éviter

- Ne tester le produit/service que dans l'entreprise ou en cercle restreint
- Divulguer le produit avant protection (tests auprès du public, salons...)
- Tenir insuffisamment compte des remarques utilisateurs

#### Les actions à mener

- Définition d'un panel de testeurs
- Engagements de secret
- Traitement de l'enquête testeurs
- Modification du produit/service
- Nouvelle enquête de satisfaction

## 6

### PROTÉGER

Innover consomme des ressources dont les concurrents n'ont pas à profiter gratuitement. Toutefois, la protection intellectuelle est aussi un investissement qui ne se justifie que si l'entreprise est en mesure de le rentabiliser.

#### Les bonnes pratiques

- Se poser la question :
  - De l'intérêt d'une protection
  - De la nature de la protection
  - Des possibilités de défendre son droit en cas de copie

#### Les erreurs à éviter

- Faire l'impasse sur la réflexion relative à une protection
- Protéger trop tôt, lorsque l'innovation est encore en évolution
- Protéger une technique trop tard, lorsque la divulgation est réalisée

#### Les actions à mener

- Mesure des coûts selon la nature de la protection et sa couverture géographique
- Estimation des coûts de défense
- Mesure de l'effet attendu (blocage de marché, monopole, licences, valeur d'actif, ...)

## 7

### METTRE EN ŒUVRE

La phase d'industrialisation d'un produit et de mise en œuvre d'un service sont souvent plus longues et coûteuses que prévu. Si des éléments sont confiés à l'extérieur, il convient de prendre des garanties.

#### Les bonnes pratiques

- Planifier, budgéter, et affecter les bons moyens
- Surveiller les délais des prestataires et définir les droits (design, informatique, moules, ...)
- Imposer la confidentialité si le choix de protection n'est pas fait

#### Les erreurs à éviter

- Sous-estimer les coûts et les délais
- Ne pas contractualiser avec les partenaires externes

#### Les actions à mener

- Planification réaliste
- Contrats avec les prestataires
- Déblocage des ressources nécessaires au bon moment

## 8

### COMMERCIALISER L'INNOVATION

Il arrive parfois que le produit/service développé soit en dehors des segments de marché maîtrisés par l'entreprise. La question du choix des circuits de commercialisation se pose alors.

#### Les bonnes pratiques

- Trouver un (des) tiers pour la commercialisation des innovations hors des marchés habituels
- Surveiller les produits/services concurrents
- Promouvoir l'innovation

#### Les erreurs à éviter

- Vouloir commercialiser seul des innovations hors des marchés habituels de l'entreprise
- Avoir un argumentaire décalé avec les utilisateurs
- Sous-estimer les coûts de promotion

#### Les actions à mener

- Contrat de partenariat pour les innovations « hors marchés habituels »
- Promotion du produit/service adaptée aux utilisateurs
- Veille marché