



Recherche **ECRIN** Entreprise
innovation

Innovation totale / Innovation de rupture

*création des
très hautes valeurs ajoutées
et conception des
produits cultes*

- Valoriser le potentiel technologique
- Anticiper les ruptures et créer les THVA
- Les démarches « innovation totale »
- Benchmark et études de cas
- Témoignages de meilleures pratiques



Séminaire
pour cadres dirigeants
Paris 18-19 mai 2005

Amphithéâtre du groupe Suez
16, rue de la Ville l'évêque 75008 Paris



Stage de méthode
20 mai 2005

Salle de conférence d'ECRIN
32, boulevard de Vaugirard 75015, Paris

avec la participation de **SUEZ**

Un séminaire intensif totalement dédié à la gestion des innovations de rupture et à la création des très hautes valeurs ajoutées

Continuité et rupture

La gestion de l'innovation favorise généralement l'innovation incrémentale, l'amélioration, le perfectionnement « *step by step* ». Les approches japonaises d'adaptation continue, de type Kaizen et Kanban dans les années 80 et 90 ont conforté ces approches de continuité. Un principe de bon sens souvent évoqué est que la meilleure manière de rater une innovation consisterait à vouloir tout changer d'un coup.

De fait, les évolutions sont bien plus fréquentes que les révolutions, et en conséquence les innovations de continuité bien plus nombreuses que les innovations de rupture.

Au cœur du processus de destruction créative

Pour autant, quand les conditions sont remplies pour qu'interviennent des innovations de rupture, leur impact est redoutable sur la pérennité ou la disparition des entreprises. Elles sont l'occasion de disparition d'entreprises jusque-là dominantes, de redéfinition complète de *business models*, et d'arrivée de nouveaux entrants pouvant bâtir un leadership en quelques années.

L'innovation de rupture peut casser des liens qui existaient depuis des décennies entre un domaine technologique et un domaine applicatif. Parallèlement, elle crée de nouveaux liens et fait évoluer la géographie des secteurs économiques.

Lors de ces changements de paradigme, la capacité de gestion de l'innovation de rupture, qui obéit à des règles spécifiques, devient alors la variable stratégique déterminante de l'entreprise.

Il suffit d'observer comment le secteur de la photographie vient d'être bouleversé par la révolution numérique, après un siècle d'innovations de continuité dans les domaines de l'optique et de la chimie, et de se mettre à la place des dirigeants de Kodak, Polaroid ou Ilford pour saisir l'ampleur du phénomène, qui touche à la survie même des entreprises.

Une révolution similaire affecte actuellement l'industrie du disque, en voie de disparition, face aux mémoires flash et à l'accès en ligne. Ces exemples illustrent parfaitement le processus de « destruction créative » formalisé par Schumpeter.

Des innovations qui se propagent de secteurs en secteurs

Il ne s'agit pas là de cas isolés. Des technologies très performantes peuvent être combinées pour déboucher sur des produits et services révolutionnaires à très haute valeur ajoutée, comme par exemple *Ipod, Ipseo, Cyberteachers, Precision, Pax system...* Le déclencheur de ces innovations de rupture n'est pas seulement la *push* technologique, mais également les attentes de sociétés en développement rapide qui exigent des solutions radicalement nouvelles.

Si certains secteurs sont précurseurs, beaucoup d'autres ont déjà amorcé une vague d'innovations de rupture ou en sont à la veille, du fait du caractère transverse de technologies révolutionnaires, qui ne se limitent pas aux fameuses NTIC.

La compréhension des révolutions réalisées ou en cours dans d'autres secteurs est très importante pour anticiper les mutations envisageables dans son domaine d'activité. C'est le cas par exemple des solutions révolutionnaires initiées par l'enseignement à distance, qui auront forcément un impact dans d'autres secteurs de services à la personne, comme la santé, la banque ou l'assurance.

Me first

« *L'avenir sera fait des outils que nous avons créés* » proclamaient les concepteurs de l'exposition universelle de 1900 sur un bloc de granit de l'entrée du Grand Palais. Dans un contexte européen accusé de filiosité, et où la transposition de *business models* conçus et déjà validés par d'autres (*me too* en langage marketing), l'emporte le plus souvent sur la conception nouvelle (*me first*), c'est un voyage au pays des preneurs d'initiatives que nous vous proposons.

Christian Ngô, Marc Giget

Objectifs du séminaire : fournir aux participants :

- Les **concepts clefs** des processus d'innovation de rupture, formalisés et expliqués de nombreux exemples
- Le **retour d'expérience** des leaders via des *études de cas*, un *benchmark* - des *témoignages* des meilleures pratiques

Objectifs du stage : fournir aux participants :

- Les **démarches, outils et méthodes** d'anticipation et de gestion des innovations de rupture

Qui est concerné ?

Directeurs de l'innovation, Directeurs R&D, Directeurs Marketing, Directeurs de la stratégie, Directeurs SBU, Directeurs de marques, Chefs de Centres de recherche et de laboratoires, Chefs de projets et Porteurs de projets, Entrepreneurs, Concepteurs, Designers, Créateurs, Distributeurs...

Une formule complète

Séminaire intensif de 2 jours, incluant

- présentation des **concepts clefs**
- + études de cas + benchmark
- + témoignages directs
- (au total plus de 50 cas analysés)



Support pédagogique
des présentations
du séminaire
150 p. couleur



Benchmark
sur l'innovation
de rupture



Stage d'une journée,
sur les **outils,**
méthodes
et **démarches**
d'innovation de rupture
et d'innovation totale



Fiches de
méthode



Animation



Marc Giget : *conception et animation du séminaire*

Marc Giget a consacré plus de 20 années aux processus d'innovation à travers des travaux de recherche, de formation et plus d'une centaine de missions auprès d'entreprises parmi les leaders mondiaux. Il est depuis 1998 professeur titulaire de la Chaire d'économie et gestion de la technologie et de l'innovation au Conservatoire National des Arts & Métiers. Il anime les mardis de l'innovation et le cycle « meilleures pratiques d'innovation » où sont déjà intervenues plus de cinquante entreprises parmi les plus innovantes au monde. Il anime Ecrin-Innovation.



Lionel Roure : *benchmark sur la gestion de l'innovation de rupture*

Après 5 années d'expérience au sein du groupe Thomson en tant que responsable du contrôle de gestion, il est depuis 1999 maître de conférence au CNAM au sein de la Chaire d'économie et gestion de la technologie et de l'innovation. Il y anime le cycle « meilleures pratiques de marketing de l'innovation ». Il intervient en méthodologie de conception et lancement de nouveaux produits.

Témoins



Meilleures
Pratiques

Jean-Jacques Doyen
*Directeur de la Technologie
et de l'Innovation*
SUEZ

Christian Ngô
Délégué général
ECRIN

Philippe Denimal
*Directeur de Recherche,
liaisons au sol*
MICHELIN

Jean-Michel Dubedout
Président Directeur Général
TELELANGUE

Guy Hellard
*Senior Vice President,
Engineering structures*
AIRBUS

Edouard Malbois
Président Directeur Général
ENIVRANCE

François Rondeau
Directeur Marketing Produits
Apple France
APPLE

Jean Louis Vaysse
Directeur de l'Innovation
PLASTIC OMNIUM

Organisation



ECRIN (Echanges et Coordination Recherche – Industrie) est la plus importante association de centres de recherche en France. Créée en 1990 par le CNRS et le CEA, ECRIN regroupe aujourd'hui 74 organismes de recherche et de transfert, 79 entreprises et 13 organismes d'enseignement supérieur.

Ecrin-Innovation mis en place en 2004 vise à promouvoir la formation et le retour d'expérience dans la gestion des processus d'innovation, via notamment « les mardis de l'innovation » en coopération avec le Conservatoire National des Arts et Métiers, et des opérations de formation et d'échanges de pratiques pour les responsables de programmes d'innovation.



L'Institut Européen de Stratégie Créative et d'Innovation a été fondé en 2004. Il reprend l'expérience accumulée en innovation depuis plus de 25 ans par plusieurs organismes, dont le SEST (groupe d'études Sociologiques, Economiques et Stratégiques liées aux Techniques nouvelles) et la Branche Innovation et Stratégie du groupe Euroconsult. L'Institut est présidé par Marc Giget. Il intervient comme *think tank*, pôle de recherche, d'expertise, de réflexion et de conseil sur les stratégies d'innovation et de renouveau en Europe.



Myriam Leveugle
Conference manager
Myriam Leveugle est ingénieur CNRS et chef de projet à ECRIN
Tel. 01 42 79 51 07
E-mail: leveugle@ecrin.asso.fr



Audrey Jouis
Contact pour les membres d'ECRIN
Audrey Jouis est responsable du secrétariat d'ECRIN Innovation
Tel. 01 42 79 50 82
E-mail : jouis@ecrin.asso.fr



Sylvie Toutain
Contact pour toutes les autres entreprises
Sylvie Toutain est chef de projet à l'European Institute for Creative Strategies & Innovation
Tel. 01 49 23 75 11
E-mail: Institut-europeen@hotmail.fr

*L'innovation de rupture
part de l'insertion du produit ou service
dans la vie réelle,
de la façon dont les individus le vivent,
de l'idée qu'ils s'en font, puis elle propose un progrès,
une vision, une sensibilité nouvelle,
fruit d'une synthèse créative
du meilleur état des connaissances
mis au service des individus.*

Accueil 8H30, début du séminaire 9H**Ouverture :** Jean-Jacques Doyen

Directeur de la Technologie et de l'Innovation, SUEZ

Objectifs du séminaire : Christian Ngô

Délégué général ECRIN

Analyse de l'innovation de rupture- Vagues d'innovations de rupture et création de richesse
regard historique et prospectif- Innovations de continuité et innovations de rupture
deux processus fondamentalement différents appelant des stratégies adaptées

cas : Ariane 1-4/5, Philips, Boeing/Airbus

- Les fondamentaux de l'innovation de rupture
une période paradoxale de risques et d'opportunités portés à des niveaux extrêmes. La pérennité se joue sur la maîtrise des innovations de rupture- Les périodes successives de l'innovation de rupture
révolution scientifique > technologique > invention > innovation > industrialisation > internationalisation
l'enchaînement des phases : immédiateté et temps de latence- Les étapes de la courbe en S revisitées
phase technologique, phase de croissance, phase cyclique et de maturité : évolution théorique/réelle. Enjeux technologiques, industriels, commerciaux et financiers à chaque étape

pause

Au cœur du processus de destruction créative- Création et destruction de valeur lors de la rupture
permanence des secteurs, renouvellement des acteurs. Ce qui perd ou gagne de la valeur : conséquences concrètes, études de cas opposés

cas : Lip/Swatch, Manufrance/Decathlon, Kodak/Polaroid

Discussion**Les différents acteurs de la rupture : rôles respectifs**- Rôle respectif et mode spécifique de création de richesse
acteurs technologiques, distributeurs et opérateurs des technologies nouvelles, sociétés de services à valeur ajoutée, créateurs des synthèses applicatives, utilisateurs finaux- cas sectoriels :
télécoms, TV numérique, espace, génétique, laser, e-learning- cas d'acteurs :
*Intel, Sisco, Teradata, NewsCorp, Limagrain, Amazon, EBay, Eutelsat, Docomo, Zara, « low-costs », telcos***Discussion**

repas

La synthèse créative« Innover, c'est intégrer le meilleur état des connaissances dans un produit créatif allant plus loin dans la satisfaction des individus »
analyse des composantes de ce postulat et de sa mise en œuvre

- Comment aller plus loin vers les individus ?

la relation entre le monde des connaissances et celui des rêves et désirs des utilisateurs potentiels

- Analyse et visualisation de la synthèse créative

*La combinatoire amont : sciences et technologies constitutives, macro-technologies, technologies-systèmes, applications**La combinatoire aval : idéal, rêves et désirs, souhaits, attentes, besoins, demande des individus**La synthèse entre l'amont et l'aval : relation R&D – Marketing, rôle du design, de la création, de la vision*

cas : Le 5ème Élément, Apéricube, riz Taureau ailé, Nespresso, Motorola, Google, Smart, BrainStore...

Enjeux stratégiques- La période des marges exceptionnelles
quand les coûts descendent par l'ascenseur et les prix par l'escalier : savoir en profiter, principes et études de cas

- L'aveuglement du leader

un phénomène intrinsèque à la rupture et difficile à contrer : quelles stratégies pour s'en dégager?

- L'avantage au nouvel entrant

le valoriser et en faire un levier de croissance

pause

Les très hautes valeurs ajoutées- La formation des THVA lors du passage de la phase de *push* technologique à la phase de synthèse créative.
approfondissement du processus de création des THVA
- *élimination d'inconvénients jusqu'alors intrinsèques*
- *amplification de la valeur d'inside*
- *recomposition de l'offre à un niveau supérieur*

exemples de re-design complet d'offres vers les très hautes valeurs ajoutées : Gillette, Essilor, SMH

meilleures pratiques

**Témoignages****MICHELIN**Philippe Denimal
Directeur de Recherche,
liaisons au sol**PLASTIC OMNIUM**Jean-Louis Vaysse
Directeur de l'Innovation**Débat avec les intervenants**Fin du séminaire 17H30

Le produit culte

- Le résultat idéal d'une stratégie réussie d'innovation totale lors d'une phase de rupture
définir le nouvel état de l'art, rebâtir un chef-d'œuvre collectifs concepts clefs et constantes des grands produits cultes :
- cas : Swatch, B'Twin, Chanel N°5, A 320, Chupa Chups**

Gérer l'innovation de rupture

- Les risques de l'attentisme et du suivisme
obsolescence, glissement vers la «commodité», perte des marges, bataille sans espoir sur la seule maîtrise des coûts, sans création de valeur(s) nouvelle(s), faire plus tard, sans espoir de leadership
- La prise d'initiative
anticiper la rupture : placer les capteurs au bon endroit « partir d'un problème bien posé ». La maîtrise initiale de la technologie n'est pas indispensable. La multi-initiative
- De la qualité totale à l'innovation totale
*Le diamant de l'innovation totale
Les composantes d'une démarche « innovation totale »
toute l'entreprise impliquée, remise à plat du business model, accès au meilleur état des connaissances, rôle des différentes fonctions de l'entreprise : DG, R&D, Marketing, Production, Achats, DRH, DF*
- Les ressources humaines de l'innovation
le rôle des équipes projets : règles génériques et diversité
- Outils, démarches et méthodes
*préparation et conduite d'innovations de rupture
règles génériques, présentation générique de démarches*

pause

Des compositions différentes liées à la culture

- L'innovation fruit d'une convergence
convergence ATM : Art, Technologie et Management
- « Changer en restant soi-même »
l'importance de la sauvegarde de l'identité dans le processus d'innovation
- Innovation, culture et sensibilité
visions différentes de Milan, Londres, Barcelone, Helsinki
- Benchmark sur la gestion de l'innovation de rupture

breakthrough innovation

Benchmark

- Tendances actuelles de l'innovation de rupture analysées à partir d'un benchmark d'une vingtaine d'entreprises européennes
- stratégie
- financement
- organisation
- méthodologies
- RH, équipes projet
- relations R&D – marketing
- rôle de l'externe et alliances

Discussion

repas

Gérer le processus d'innovation de rupture

meilleures pratiques

Témoignages

	AIRBUS: Guy Hellard <i>Senior Vice President, Engineering structures</i>	
	TELELANGUE: Jean-Michel Dubedout <i>Président Directeur Général</i>	CyberTeachers
	APPLE: François Rondeau <i>Directeur Marketing Produits Apple France</i>	
	ENIVRANCE: Edouard Malbois <i>Président Directeur Général</i>	

pause

Débat avec les intervenants



Synthèse du séminaire

Conclusion: Le plaisir d'innover
les motivations intrinsèques au processus d'innovation

Fin du séminaire 17H30

Accueil 8H30, début du séminaire 9H

Éléments communs aux méthodes de gestion de l'innovation de rupture

- L'état d'esprit et la démarche l'emportent sur les principes et les modes d'organisation
d'abord une prise de conscience au niveau du pourquoi, des enjeux, des risques et opportunités avant de définir un comment
- Sortir l'innovation de rupture de la gestion du quotidien et des procédures de gestion de la continuité
- Quelques règles méthodologiques issues des leaders (notamment Siemens, 3M, Essilor, Dupont de Nemours, L'Oreal, Michelin, Toyota, Motorola...)

Le point de départ

Les formes diverses de la prise de conscience

- La nécessaire implication de la direction générale
comment la susciter si elle n'est pas évidente
- L'identification des facteurs bloquant et favorisant l'innovation de rupture
facteurs génériques et facteurs spécifiques
- L'intérêt de l'auto-diagnostic
efficacité, pertinence, faible coût, implication large et qualitative, bonne préparation au passage à l'acte. Les dix points clefs de l'auto diagnostic : de la prise de conscience aux propositions

des fiches méthodes détaillées sont fournies aux participants

pause

- Tour de table des expériences et attentes de méthode
points clefs +/-, attentes spécifiques (permettant d'optimiser le temps qui sera passé sur les différentes démarches présentées)



Démarches d'ensemble, approches globales

- De la qualité totale à l'innovation totale
« totale » = tous ensemble : jusqu'où et à quel niveau d'implication, règles de l'approche participative, visibilité du processus, retours
- Les étapes type d'un processus d'ensemble
des idées à la mise sur le marché : structuration de la méthode en 5/6 étapes : aspects génériques, variantes, exemples
- Redéploiement stratégique par l'innovation
Dynamisation de l'arbre de compétences de l'entreprise, évaluation de la fonction d'entreprise, dynamisation, identification des options d'innovation et de redéploiement, choix stratégiques, mise en œuvre, bilan, évaluation
- Repositionnement d'un produit ou service en déclin
décomposition et recomposition prospective de la synthèse créative

repas

Gestion de la phase amont : idées et créativité

- Etudes et analyses amont : « partir d'un problème bien posé »
évolution du contexte, road-maps technologiques marketing amont
- Susciter, faire exprimer, recueillir et traiter les idées
importances relatives des idées internes et externes. Pourquoi et comment recueillir beaucoup d'idées
- Démarches d'expression et recueil d'idées en interne
les motivations à l'expression d'idées, les règles à respecter. Totale liberté dans le contenu, rigueur dans la formalisation. Phase d'expression individuelle, phase de fertilisation croisée
- Le recueil des idées externes
l'implication des partenaires de l'entreprise, Le regard neuf. L'apport des sociétés de services spécialisées
Exemple d'Ideo et de BrainStore

- Traitement des idées
maillage, enrichissement. Synthèses en pitches et briefs, rôle respectif des pitches et briefs
- Le brief, point de départ structuré de l'innovation
les points clefs d'un bon brief

Gestion du processus d'innovation de rupture

- Les constantes dans les étapes du processus allant de l'élaboration du brief à la mise sur le marché : exemples
processus linéaire, concurrent engineering, approche circulaire
- Les étapes clefs, les go/no go, le pilotage du processus, les évaluations
clarté et flexibilité, spécificités sectorielles

pause

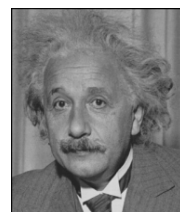
Mise en place et gestion des équipes projet

- Objectifs et composition des équipes projet
noyau dur, dream team et réseau associé, ouverture externe, droits et devoirs, reporting, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre
- Création et dissolution des équipes projet
une équipe projet tient sa force de sa vie limitée : règles du jeu, gestion claire des arrêts de projet et des succès ou échecs apparents
- Gestion de la mise sur le marché
L'effet miroir marketing amont – marketing aval, le retour vers le marché à partir des rêves et désirs identifiés en marketing amont et des solutions apportées, les éléments clés des messages : place du produit, du branding, de l'utilisateur visé, de la nouveauté, de l'argumentaire
- La communication sur les innovations de rupture
les cibles successives : des « early adopters » à l'adoption de masse, l'effacement de la technologie au profit des fonctions utilisateur, la relation aux agences
Exemple : approche Geoffrey Moore, Saatchi & Saatchi

Discussion

Il est déraisonnable de faire la même chose, toujours et toujours, et d'en espérer des résultats différents

Albert Einstein



Formulaire d'inscription

faxer au 01 43 38 12 40

ou envoyer à *European Institute for Creative Strategies and Innovation, 75, boulevard Richard Lenoir 75011 Paris*

Innovation totale - Innovation de rupture

18, 19 et 20 mai 2005

Les frais d'inscription incluent la participation au séminaire, la documentation pédagogique et les repas.

Séminaire des 18 et 19 mai 2005

Oui, je m'inscris au séminaire
des 18 et 19 mai 2005
 je ne suis pas adhérent
à Ecrin **1850 € HT (2212,60 € TTC)**

je suis adhérent à Ecrin
1550 € HT (1853,80 € TTC)

Stage de méthode du 20 mai 2005

Oui, je m'inscris au stage de
méthode du 20 mai 2005
 je ne suis pas adhérent
à Ecrin **950 € HT (1136,20 € TTC)**

je suis adhérent à Ecrin
850 € HT (1016,60 € TTC)

Séminaire + stage

je m'inscris au séminaire du 18 et 19 mai
ainsi qu'au stage de méthode du 20 mai

je ne suis pas adhérent
à Ecrin **2700 € HT (3229,20 € TTC)**

je suis adhérent à Ecrin
2250 € HT (2691 € TTC)

Annulation

*Toute annulation devra être communiquée
avant le 1er mai et 15% de frais de dossier
vous seront retenus. Au delà de cette date,
les annulations ne sont pas remboursées mais
vous pouvez vous faire représenter par une
autre personne.*

Convention de formation

*L'Institut est reconnu comme un organisme de
Formation : veuillez indiquer si vous souhaitez
recevoir une convention de formation*

Nom: _____

Prénom: _____

Fonction: _____

Société: _____

Adresse: _____

Code postal: _____ Ville: _____

Tél: _____

E-mail: _____

Fax: _____

*Les inscriptions sont acceptées dans la limite
des places disponibles. Elles ne sont prises en
compte qu'après règlement.*

Paiement

CHEQUE

Merci de libeller le chèque au nom de
**European Institute
for Creative Strategies and Innovation**
75, boulevard Richard Lenoir
75011 Paris, France

CARTE DE CREDIT

Amex Mastercard Visa Diners club

Date d'expiration ____ / ____ Nom _____

VIREMENT

A l'ordre de **European Institute**

N° de compte: 31537313001

IBAN: FR76 1820 6000 5531 5373 1300 154

BIC: AGRIFRPP882

date et signature



*« On ne saute pas un précipice
en deux bonds »*

proverbe chinois

Credit photo: Worldprints.com, tous droits réservés

