

Innovation

Une approche multidimensionnelle

Jean-Pierre LEAC

www.lescahiersdelinnovation.com

Les cahiers de l'innovation

- Contact
 - jeanpierreleac@lescahiersdelinnovation.com
 - <http://fr.linkedin.com/in/jpleac>
 - <https://www.facebook.com/lescahiersdelinnovation/>
 - @jpleac

The image shows a screenshot of a Twitter profile page for the user 'jpleac' (@jpleac). The profile picture is a stylized illustration of a man and a woman. The bio is empty. The statistics show 2,310 tweets, 337 followers, and 855 following. The 'Tendances' section on the left lists several trending topics: #WatchDogs2, #AuSupermarcheYaToujours, #MariesAu1erRegard, #MarketingDay, #immobilier, #Takieddine, #colloqueNPA, and #FWDRH. The main content area shows a tweet from Jonathan Chan (@ChanPerco) mentioning Donald Trump and social media networks. Below the tweet is a video thumbnail of Donald Trump speaking at a podium. The right sidebar shows suggestions for users to follow, including Jérôme Moles, Région Bretagne, and Fabien V. The footer of the page includes copyright information for Twitter and links to various help and policy pages.

L'innovation

- Citer un produit innovant
 - Dans le secteur du numérique
 - Dans un secteur plus “traditionnel”
- Expliquer pourquoi ce produit est innovant



Plan du cours

- Thèmes abordés
 - L'innovation – notions
 - La stratégie et l'innovation
 - Le management d'un projet innovant
 - La créativité
 - Le financement de l'innovation

Plan du cours

- Semaine 1
 - L'innovation – notions
 - La créativité
 - La stratégie et l'innovation
- Semaine 2
 - Séance de créativité - préparation
 - Séance de créativité - déroulement
- Semaine 3
 - La caractérisation de l'innovation
 - La stratégie et l'innovation (suite)
 - Le management d'un projet innovant
 - Le financement de l'innovation
- En parallèle et en groupes de 4,
 - Choix d'un projet de start-up (exemples sur le site d'*Euratechnologies* ou de la "*Plaine Images*") ou d'une innovation d'une entreprise
 - Présentation d'une "étude de cas" sur le site "Les Cahiers de l'Innovation"

Les cahiers de l'innovation

- Création d'un compte personnel

RESSOURCES ET ÉCHANGES SUR L'INNOVATION ARTICLES, INTERVIEWS, OUTILS, RESSOURCES DOCUMENTAIRES

RESSOURCES - LES OUTILS POUR INNOVER 1 MAR, 2016

La carte heuristique ou mind-map

Toute activité demande la mobilisation de nos deux hémisphères cérébraux. Même s'il est faux de caricaturer à ce point leur fonctionnement, on peut dire afin de mieux comprendre que ceux-ci présentent des caractéristiques qui les spécialisent plutôt dans...

PLUS

VOTRE COMPTE

Identifiant

Mot de passe

Se souvenir de moi

Connexion

Connectez-vous avec:

Powered by OneAll Social Login

Sélectionner une catégorie ▼

RÉCEMMENT

- La carte heuristique ou mind-map

Les cahiers de l'innovation

- L'interface d'administration

The screenshot displays the WordPress admin dashboard. At the top, the site name 'Les cahiers de l'innovation' is visible on the left, and the user profile 'Salutations, Jean-Pierre Leac' is on the right. A red circle highlights the '+ Créer' button in the top navigation bar. Another red circle highlights the user profile area. The left sidebar menu is expanded to 'Articles', with a red circle around the 'Ajouter' option. The main content area is titled 'Ajouter un nouvel article' and features a text editor with a toolbar containing icons for bold, italic, link, quote, delete, insert, image, list, link, code, table, and more. The right sidebar contains the 'Publier' section with options like 'Enregistrer brouillon', 'Aperçu', 'État : Brouillon', 'Visibilité : Public', and 'Publier tout de suite'. Below this, there are sections for 'Image à la Une' and 'Catégories'.

Les groupes

- Constitution des groupes d'étudiants (4 groupes)
 - Choix d'une startup ou d'une innovation d'entreprise pour l'étude de cas

Ces produits sont-ils innovants ?

Plateau poker

Pour encore plus de jeu et de convivialité, l'option plateau poker... Elle se présente sous la forme d'un plateau en 3 parties avec au recto la possibilité de l'utiliser comme table à manger, bureau ou table de réunion, et au verso votre table de poker, disponible avec un large ch

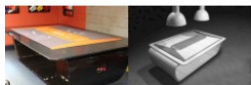


Table à manger

L'option plateau vous permettra de transformer votre billard en véritable table de réception, table à manger, table de réunion ou bureau. Plateau en 3 pièces, coloris identiques au billard.



L'innovation, on revient de loin ...

- Premièrement ...
 - L'innovation est un processus et un résultat "économique" centré sur l'entreprise
- Quelques définitions :
 - Manuel d'Oslo
 - Manuel de Frascati
 - Innobarometre
 - OCDE
 - www.jinnove.com

L'innovation, quelques définitions

- **Manuel de Frascati** (suite conférence de 1963 !, dernière version 2002)
 - L'innovation peut être considérée comme la **transformation d'une idée en un produit nouveau** ou amélioré introduit sur le **marché**, ou un procédé opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce, ou en une nouvelle démarche à l'égard d'un **service social**.
- **Manuel d'Oslo** (1ère version en 1992)
 - On entend par **innovation technologique de produit**, la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de **méthodes de production** ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant - séparément ou simultanément- les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.

L'innovation, quelques définitions

- Innobarometre (UE, depuis 2001)
 - L'innovation recouvre un large éventail d'activités destiné à améliorer la **performance** des entreprises. Cela comprend le développement d'un produit, service, circuit de distribution, processus de fabrication, d'une **méthode de vente** ou d'une **méthode d'organisation nouveaux ou sensiblement améliorés**.
- OCDE
 - l'innovation se définit comme l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent, ou sont censées aboutir, à la réalisation de produits ou procédés **technologiquement nouveaux ou améliorés**.

L'innovation

- “Du point de vue des entreprises et de leurs dirigeants, (...) l'innovation est le fruit d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe.”
 - Pour une nouvelle vision de l'innovation, Pascal Morand et Delphine Manceau, rapport (2009)

L'innovation, quelques définitions

- J'innove en Nord-Pas de Calais
 - "Apporter quelque chose de nouveau sur un marché, utile à ses clients et générateur de profit"

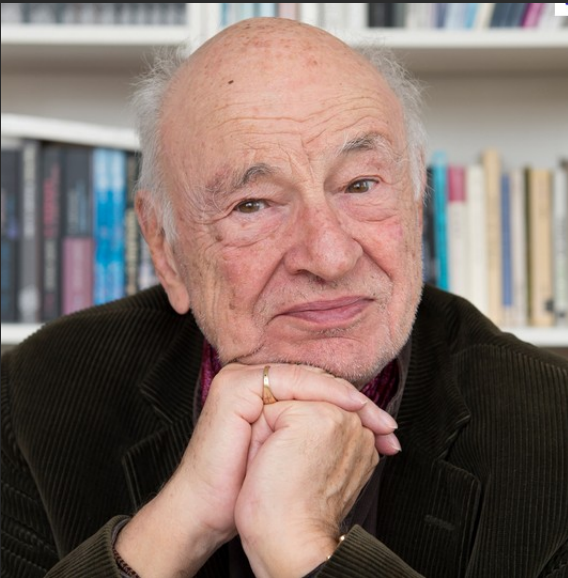


- Les Cahiers de l'Innovation
 - "Innover, c'est transformer une idée en valeur ..."



L'innovation

- “Il faut sans cesse s’appuyer sur une avant-garde agissante. Il n’y a jamais de consensus préalable à l’innovation. Toute innovation transformatrice est d’abord une déviance.”
 - Edgar Morin, Sociologue et philosophe français



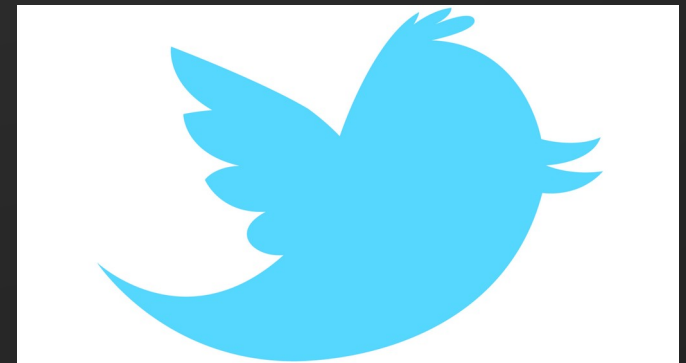
L'innovation

- Quelle doit être la première chose qu'une entreprise doit faire pour innover ?
- Faut-il faire de la R&D (recherche et développement) pour innover ?
- Une innovation peut-elle être un échec commercial ?
- Un produit *designé* est-il innovant ?



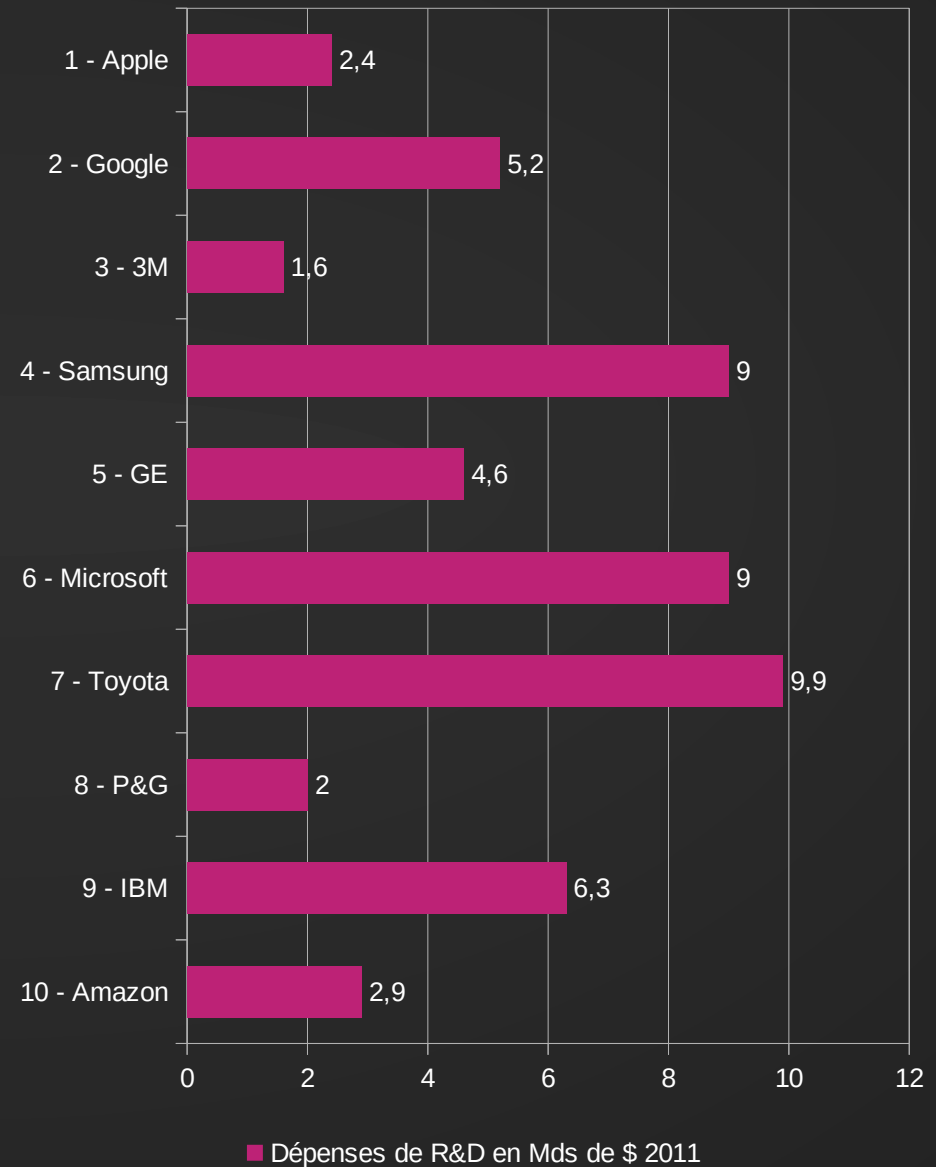
L'innovation et la technologie

- Une bonne partie des innovations qui ont transformé leur marché ces dernières années ne relève pas de l'innovation principalement technologique.
 - Par exemple : **les réseaux sociaux en ligne ou les messages Twitter** ont inventé de nouvelles formes de communication qui font désormais partie du quotidien de centaines de millions de personnes, sans produire d'innovation technique significative ni, le plus souvent, s'appuyer sur des technologies particulièrement avancées : fin 2013, Twitter ne possédait que... 2 brevets ;



L'innovation et la technologie

- Les entreprises considérées comme les plus innovantes ne sont pas celles qui dépensent le plus en R&D
- Apple est souvent citée comme la plus innovante mais n'apparaît qu'en 53ème position pour les dépenses de R&D en 2011



L'innovation et la technologie

- Zara a connu **la plus forte croissance mondiale des enseignes de mode** en choisissant de renouveler sa gamme chaque mois : ni réapprovisionnement, ni différenciation selon les pays ;
- le covoiturage est en train de devenir un **mode de transport collectif concurrent du train**, en se fondant simplement sur des plateformes de mise en relation associées à des systèmes « de confiance » (évaluation des utilisateurs, gestion des échanges d'argent) ;
- le **micro-crédit** a permis à des millions de personnes dans le monde de développer leur activité en organisant autrement la distribution et le remboursement de crédit.
- Aucune de ces innovations ne s'appuie sur la création ou l'amélioration de la technologie pour créer de la valeur et se différencier de la concurrence.

ZARA



Innovation incrémentale et radicale

- L'innovation permet de
 - Réduire les coûts : innovation de process
 - Augmenter le CA : innovation de produit
- L'innovation peut être
 - Incrémentale : changement limité par rapport à l'existant, pas de savoir-faire nouveau
 - De rupture (ou radicale) : modifie les références habituelles sur la valeur perçue d'une offre et de son coût et s'accompagne souvent de savoir-faire nouveaux



Source : Blue Ocean Strategy, Kim et Mauborgne

Les modèles d'innovation

- 2 conceptions "opposées" ?
 - L'innovation poussée par les technologies
 - L'innovation tirée par le marché

- Voir aussi :
<http://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/03/vers-le-market-push/>

Les modèles d'innovation

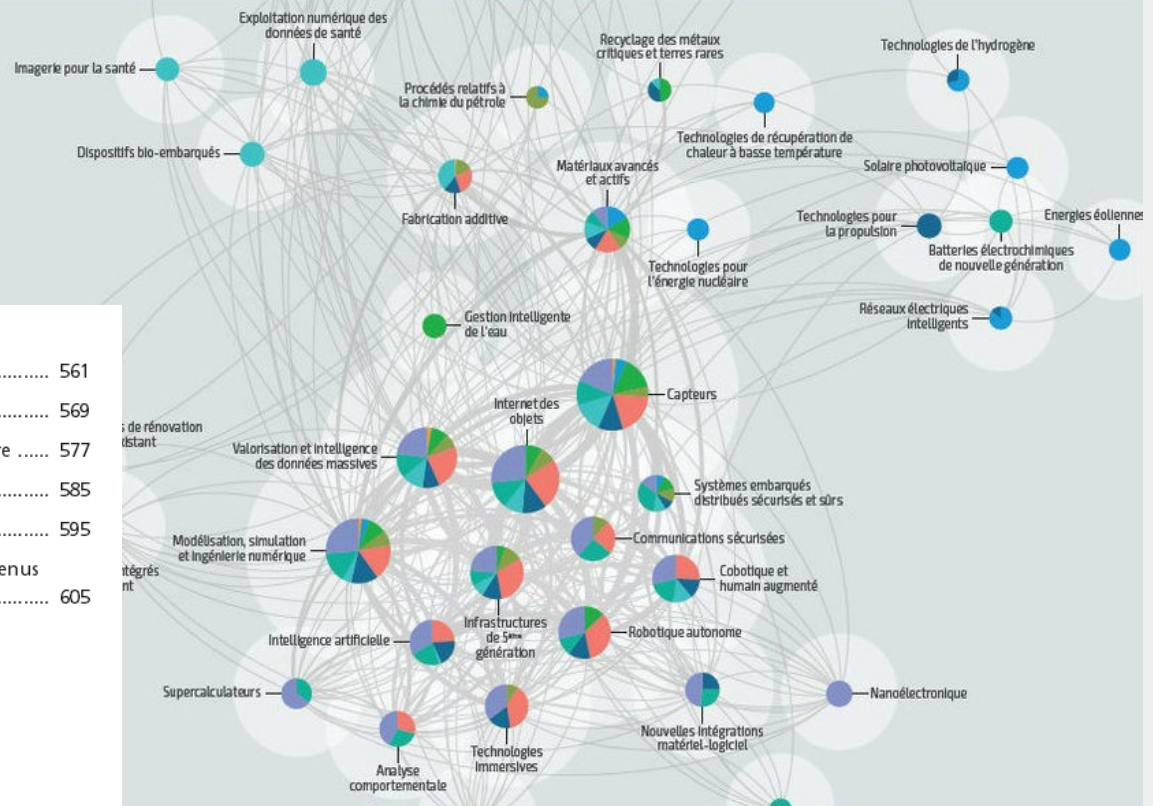
- L'innovation poussée par les technologies :
 - Il faut identifier les « technologies clés »
 - Ces technologies contribuent à la création de valeur
 - Elles peuvent s'appliquer à un grand nombre de marchés
 - Elles ne sont pas facilement appropriables par la concurrence
 - Elles permettent l'élaboration d'une stratégie technologique
 - Elles poussent à être attentif à l'allocation de ressources, aux partenariats...

Les modèles d'innovation

- Technologies clé :
 - Voir par exemple **les travaux de prospective** réalisés par le ministère (47 technologies clé à l'horizon 2020)

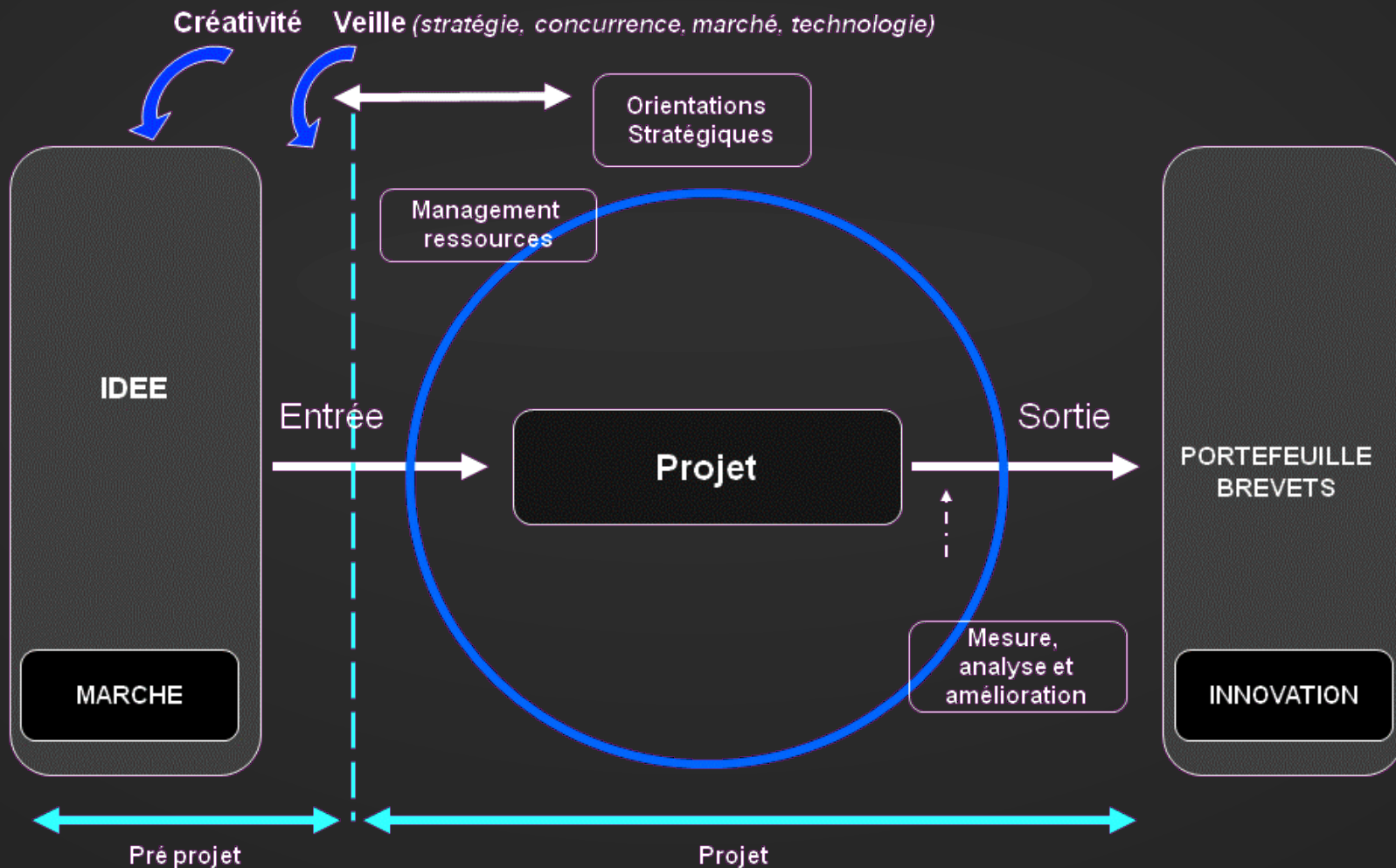
TECHNOLOGIES CLÉS

23 Batteries électrochimiques de nouvelle génération	409	42 Solaire photovoltaïque	561
24 Carburants de synthèse	419	43 Énergies éoliennes	569
25 Technologies de l'hydrogène	427	44 Technologies pour l'énergie nucléaire	577
26 Ingénierie génomique	435	45 Technologies pour la propulsion	585
27 Solutions innovantes de protection et de stimulation des végétaux	443	46 Nanoélectronique	595
28 Souches de probiotiques pour la biopréservation et la nutrition	451	47 Technologies de conception de contenus et d'expériences	605
29 Ingénierie tissulaire et cellulaire	459		
30 Nouvelles modalités d'immunothérapie ...	467		
31 Dispositifs bio-embarqués	475		
32 Technologies d'imagerie pour la santé	483		
33 Exploitation numérique des données de santé	491		



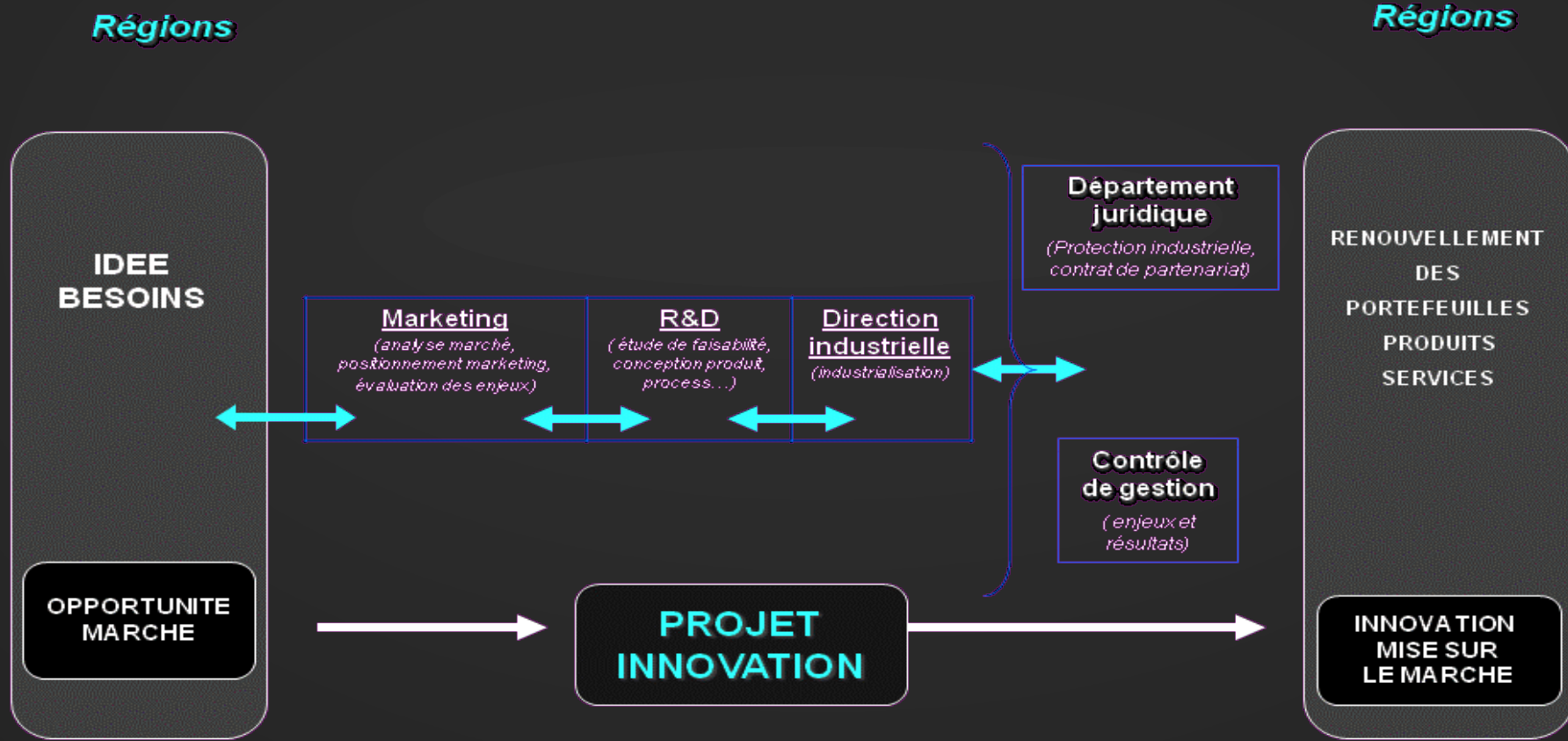
Les modèles d'innovation

- L'innovation tirée par le marché :



Les modèles d'innovation

- L'innovation tirée par le marché :



Les modèles d'innovation

- Klyne et Rosenberg

Le modèle de base

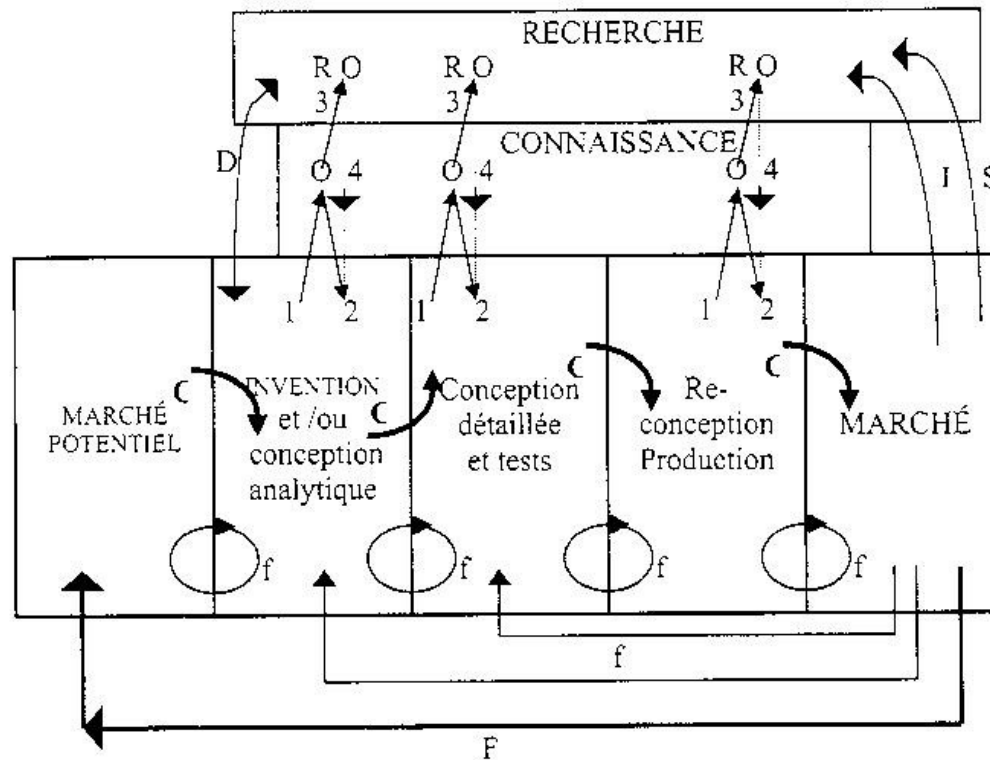
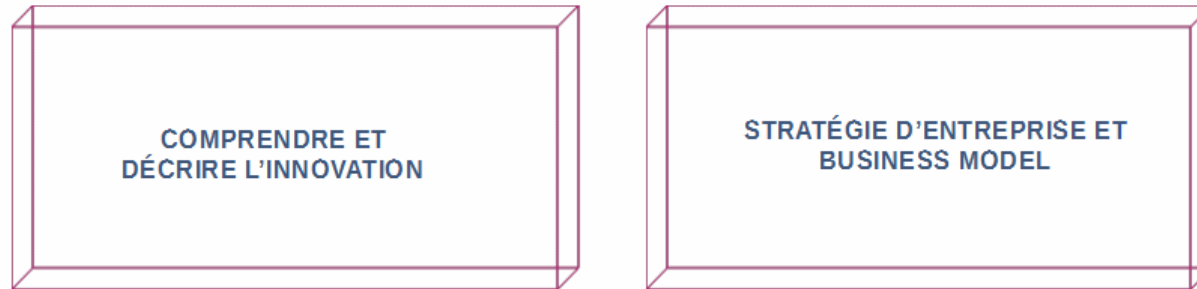


Figure 5.5

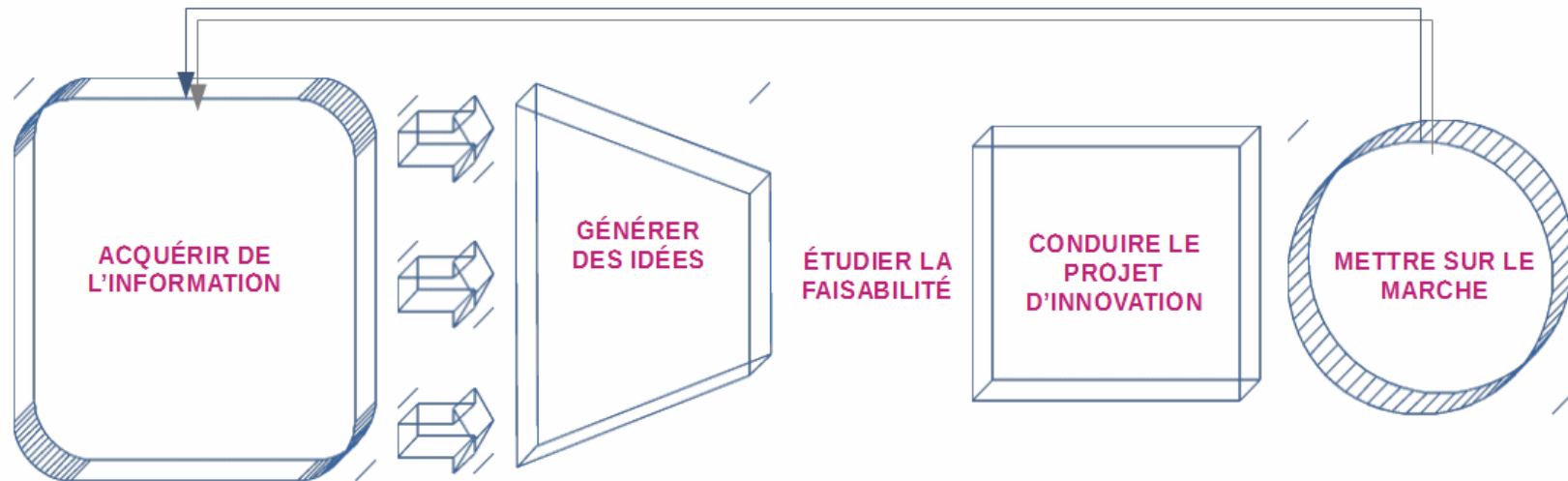
Le modèle de la chaîne interconnectée.

Les modèles d'innovation

Stratégie de l'entreprise



Le cycle de l'innovation dans l'entreprise



L'innovation : dilemme

- Dilemme :
 - L'entreprise doit en permanence "exploiter" pour assurer son existence "économique"
 - et "explorer" pour assurer son avenir
- L'entreprise doit être organisée pour innover :
 - Marketing
 - Veille
 - Gestion du portefeuille technologique (identification des technologies clés, élaboration d'une stratégie technologique, ...)
 - Allocation de ressources, partenariats...
- Conception (analyse de la valeur, méthode de co-design, ...)
- Voir le site <http://www.organiserlinnovation.com>
- Et aussi : **l'autodiagnostic innovation**

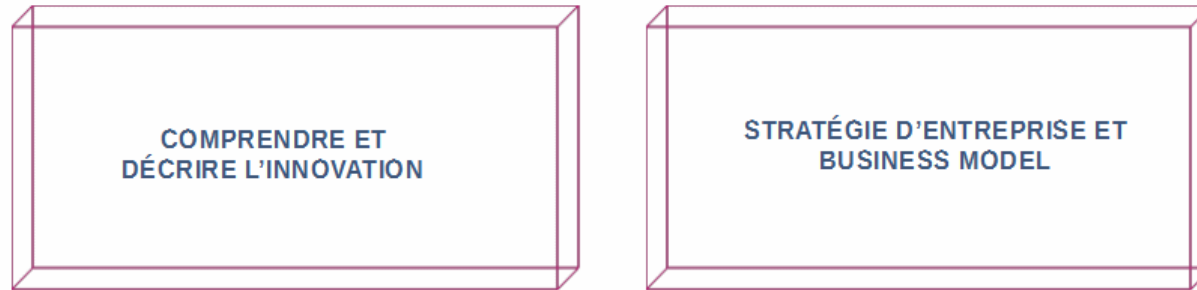
Pour la session n°2

- Lire sur “les cahiers de l’innovation”
 - Quelle définition de l’innovation ?
 - Innovation : histoire d’un concept à succès (cf. Schumpeter)
 - L’innovation de rupture, c’est quoi ?
 - Innovation et progrès. Le progrès est mort, vive l’innovation !

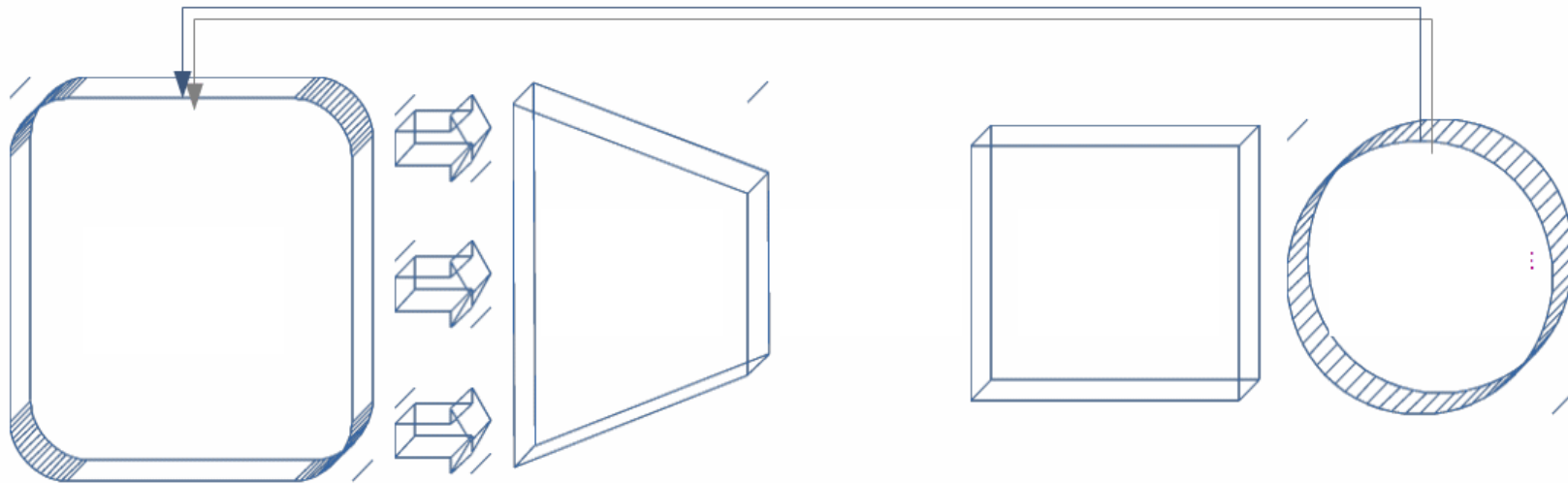


S2 - les modèles d'innovation

Stratégie de l'entreprise

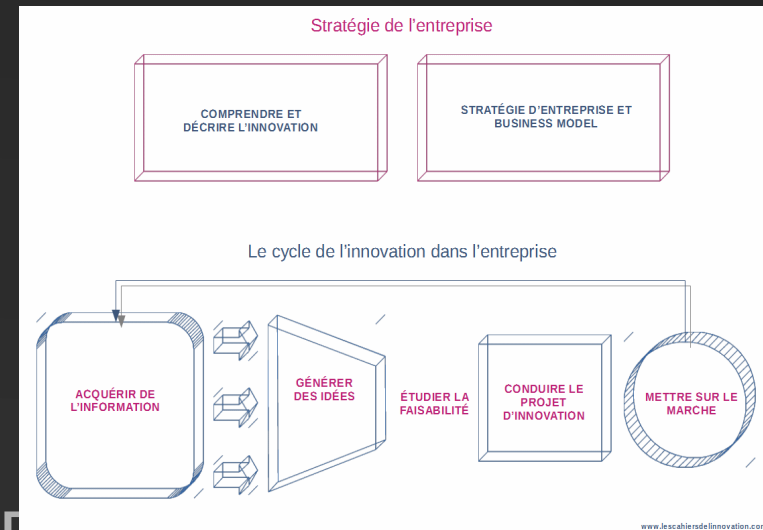


Le cycle de l'innovation dans l'entreprise

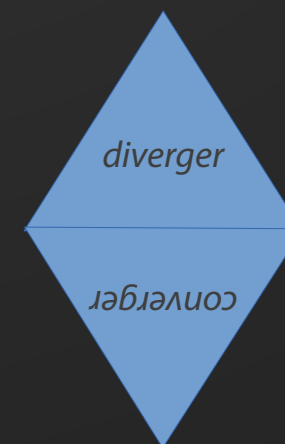


La génération d'idées (idéation)

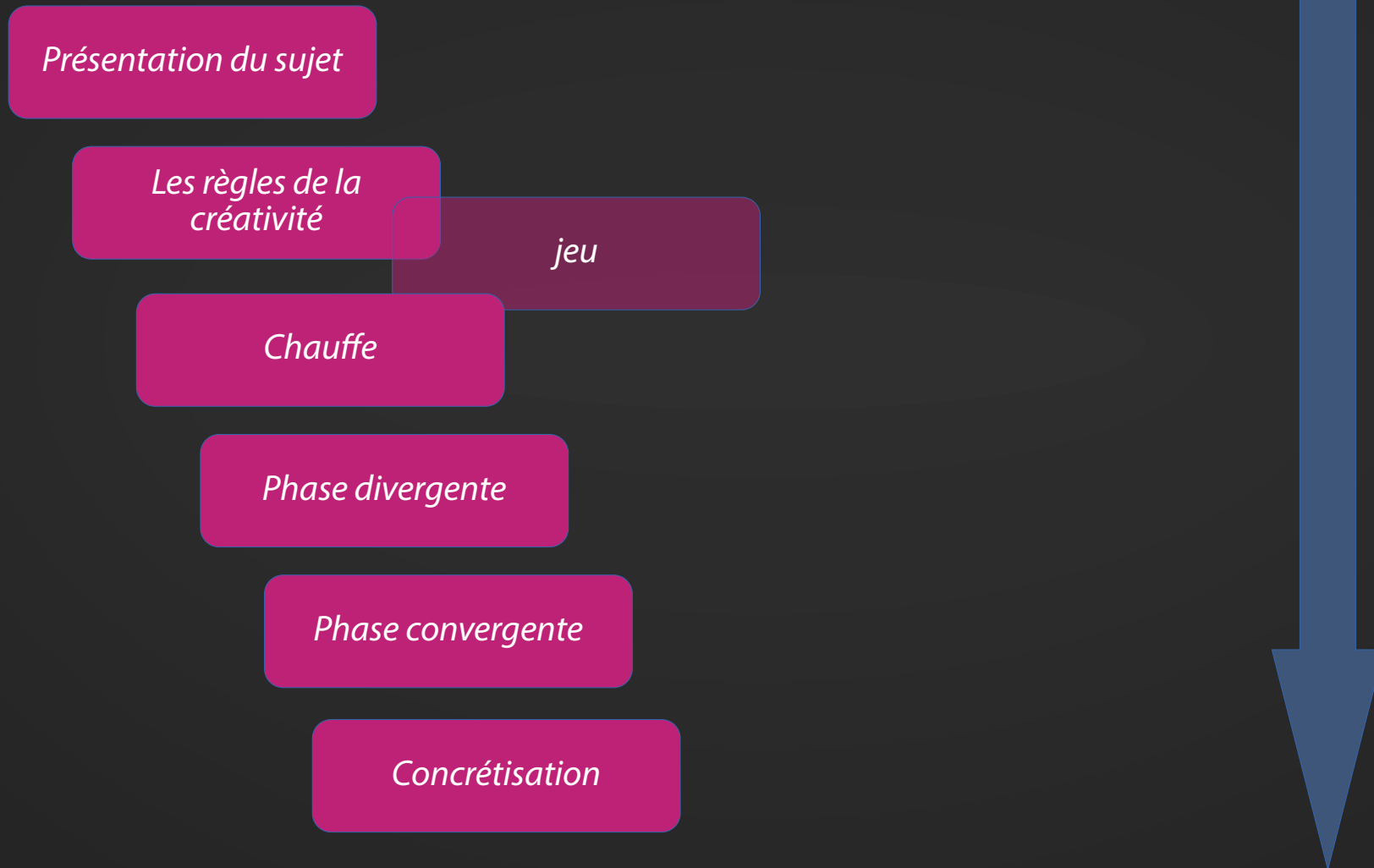
- Vidéo :
 - Oxylane
 - **stimuler la créativité dans les organisations**
 - **vidéo bonus**
- Séances de créativité : session de travail dont la durée est fixée et au cours de laquelle un groupe se laisse guider par un animateur avec des méthodes précises, définies en amont
- Pour : résoudre un problème, trouver de nouvelles idées de produits, réfléchir différemment sur des solutions techniques, une stratégie, un nom de produit ...



- Deux temps



Les étapes d'une séance de créativité



L'avant-séance de créativité

- Fiche RECAP

	Nom de la séance de créativité				
	Caractéristiques	Acteurs	Domaine	Rôle	Endroit
CADRE					
RÉSULTATS	Types de résultats (concrets, nouveaux ou conceptuels) quantité de résultats souhaitée format des résultats (fiches idées, maquette, dessin, prototype, ...)				
CONTRAINTES	Définition des limites du sujet				

MOTS – CLE
Liste de mots clé ...

L'avant-séance de créativité

- Fiche RECAP
 - Cadre
 - Caractéristiques : souvent techniques, à quoi ça sert ?
 - Acteurs : à qui ça s'adresse ?
 - Domaine : secteur d'activité, entourage, ...
 - Rôle : dans quel but (le produit sera utilisé) ... ?
 - Endroit : où le produit sera-t-il utilisé ? Vendu ?
 - Résultats : à court terme ? Long terme ? Quelle forme ?
 - Contraintes : définir ce qui est “hors sujet”, les contraintes qui s'imposent
 - Liste de mots clé : liste de mots qui peuvent alimenter les méthodes de créativité mises en œuvre ...
 - Nom de la séance de créativité : à trouver en dernier

Quelques méthodes de créativité

- Méthodes associatives
 - **Méthode chauffe** : échauffer le cerveau ...
 - **Méthode mindmapping** : éclater un mot, utile pour lancer un groupe et utiliser les résultats dans d'autres méthodes
 - **Méthode brainstorming direct** : aller plus loin dans une solution, finir une autre méthode, ...
 - **Méthode brainstorming indirect**
- Méthodes analogiques
 - **Méthode analogie** : chercher des solutions dans un contexte différent
 - **Méthode inverse** : chercher les solutions au problème inverse
- Méthodes combinatoires
 - **Méthode matrice tableau** : croiser deux bases de données
 - **Méthode matrice croisée** : croiser 3 à 5 bases de données
- Changement de repère
 - **Méthode mise en situation** : travailler une des composantes des résultats souhaités
 - **Méthode scénario** : aller très loin dans l'imaginaire

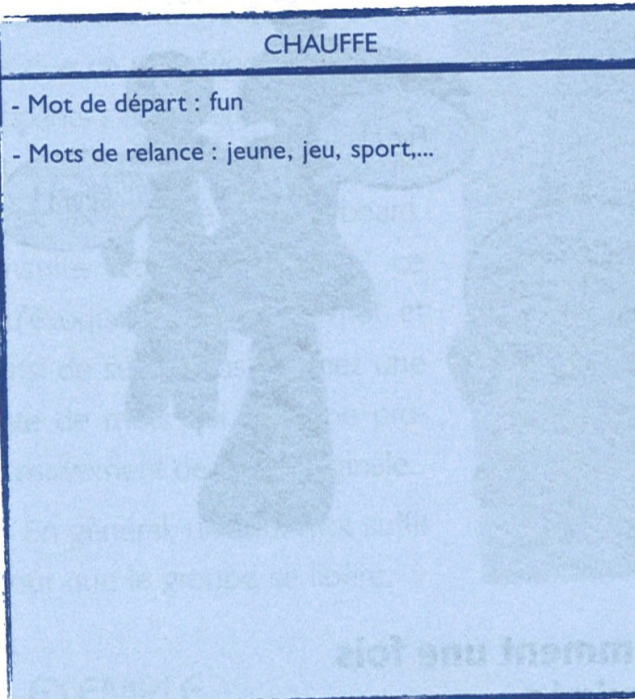

Quelques méthodes de créativité

- Le “jeu”
 - Exemples vidéo : l'iceberg / le jeu des photos

Quelques méthodes de créativité

- La chauffe (la purge)
 - vidéo


► Fiche associée à la chauffe pour le carnet de route¹

CHAUFFE	14h10 - 14h20
- Mot de départ : fun - Mots de relance : jeune, jeu, sport,...	Groupe entier
	
	Matériels - paperboard - feutres

Quelques méthodes de créativité

- Le mindmapping
 - Vidéo
 - Un mot → une liste de mots

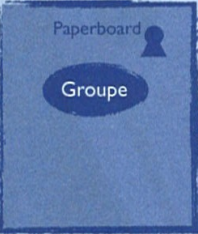
► Fiche associée au mind mapping pour le carnet de route

MIND MAPPING	14h10 - 14h20
- Expliquer en quelques mots ce qu'est un mind mapping (exemple : fruit - pomme - ver - terre - ...)	Groupe entier
- Mot de départ : ouverture	
	Matériels
	- paperboard - feutres

Quelques méthodes de créativité

- Le brainstorming direct
 - Voir [article sur le BS sur Les Cahiers de l'Innovation](#)
 - Un mot / une question → une liste d'idées


► Fiche associée au brainstorming direct pour le carnet de route

BRAINSTORMING DIRECT	14h10 - 14h25
<p>- Question de départ : Comment relancer le marché du yaourt ?</p> <p>- Questions de relance :</p> <ul style="list-style-type: none">- Citez-moi des exemples de produit qui ont connu une deuxième jeunesse.- Qu'est ce qui vous ferait faire un grand pas en avant en matière de nourriture ?	<p>Groupe entier</p>  <p>Matériel</p> <ul style="list-style-type: none">- paperboard- feutres

Quelques méthodes de créativité

- Le brainstorming indirect
 - vidéo


► Fiche associée au brainstorming indirect pour le carnet de route

BRAINSTORMING INDIRECT	15h30 - 16h45
- Comment communiquer la sortie d'un livre ?	Groupe entier
	
	Matériel <ul style="list-style-type: none">- paperboard- feutres- post-it

Quelques méthodes de créativité

- L'analogie
- Sujet / question → liste d'idées


► Fiche associée à l'analogie pour le carnet de route

MÉTHODE ANALOGIE	15h10 - 15h55
- Trouver des lieux de vie différents	Groupe entier
Les domaines à explorer	
- le domaine animalier	
- les professions où il faut dormir loin de chez soi (camionneur, cosmonaute, ...)	
- dans une usine, une entreprise, dans une école	
	Matériel
	- paperboard
	- feutres

Quelques méthodes de créativité

- La méthode inverse
- Sujet inverse → liste d'idées

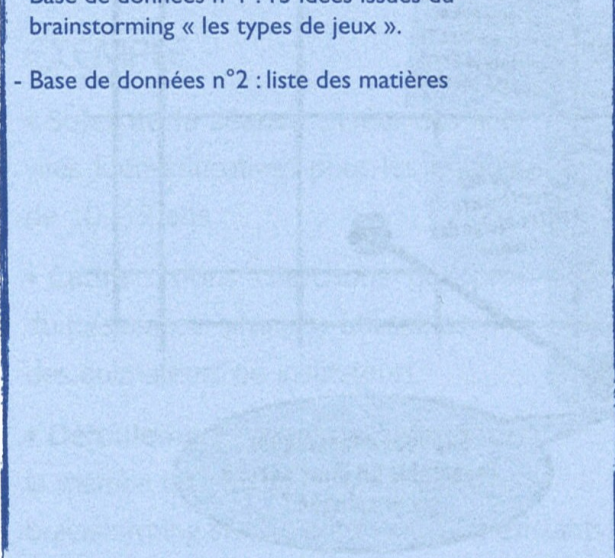
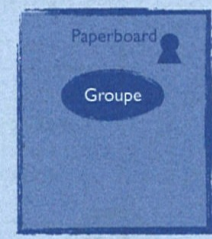
► Fiche associée à la méthode inverse pour le carnet de route

MÉTHODE INVERSE	15h - 15h40
- Question de départ : Comment gaspiller l'énergie dans une maison ?	Groupe entier
- Questions de relance : <ul style="list-style-type: none">- Comment gaspiller de l'énergie dans la cuisine, la salle à manger, la salle de bain, les toilettes, le jardin, la salle de musculation de papa, le garage, la cabane au fond du jardin, la chambre, le salon, le grenier,...- Quels objets pourraient permettre de gaspiller encore plus ?	 Matériel <ul style="list-style-type: none">- paperboard- feutres

Quelques méthodes de créativité

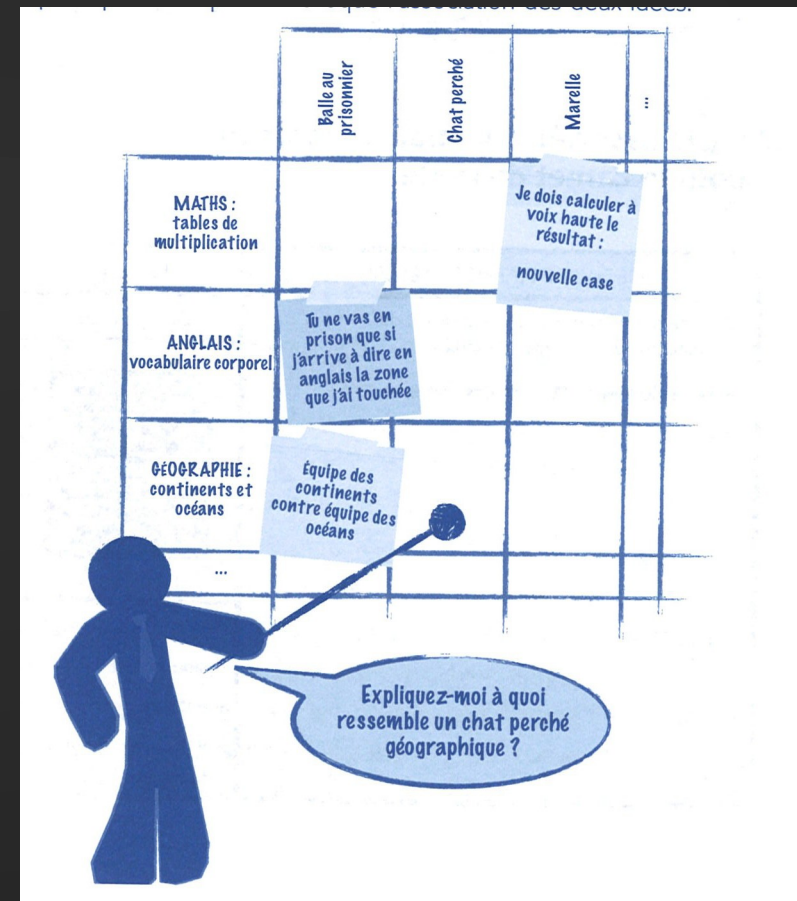
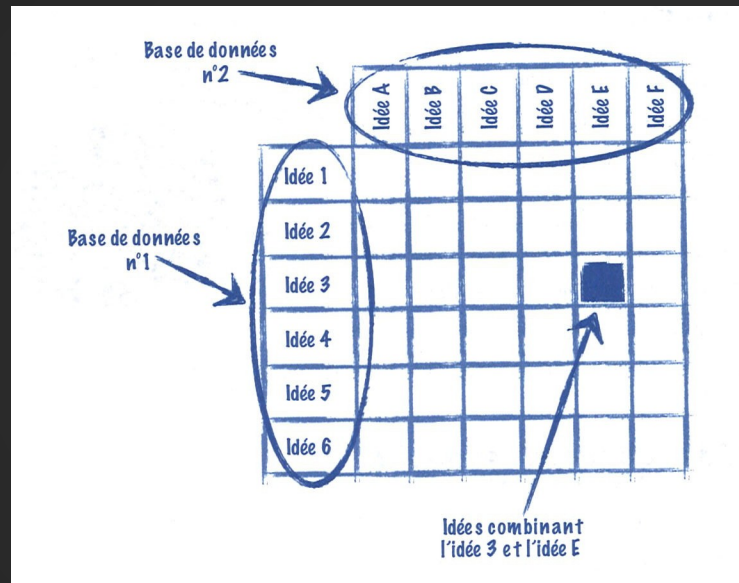
- Matrice tableau
 - Vidéo
 - Deux listes d'idées → idées finales

► Fiche associée à la matrice tableau pour le carnet de route

MÉTHODE MATRICE TABLEAU	16h - 17h
<ul style="list-style-type: none">- Base de données n°1 : 15 idées issues du brainstorming « les types de jeux ».- Base de données n°2 : liste des matières	Groupe entier
	
	Matériel <ul style="list-style-type: none">- paperboard- feutres- liste des disciplines de course à pied

Quelques méthodes de créativité

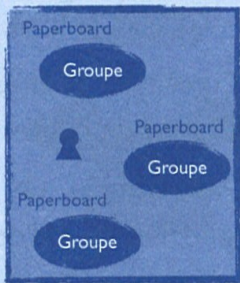
- Matrice tableau



Quelques méthodes de créativité

- Matrice croisée

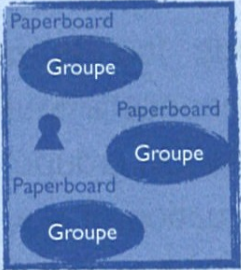
► Fiche associée à la matrice croisée pour le carnet de route

MÉTHODE MATRICE CROISÉE	15h10 - 16h10
<ul style="list-style-type: none">- Base de données n°1 : les types de cuisine- Base de données n°2 : les possibilités de lieu- Base de données n°3 : les ambiances	<p>Groupe entier</p>  <p>Matériel</p> <ul style="list-style-type: none">- paperboard- feutres

Quelques méthodes de créativité

- Mise en situation

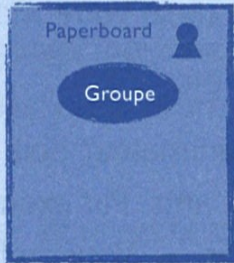
► Fiche associée à la mise en situation pour le carnet de route

MISE EN SITUATION	16h15 - 17h15
<p>La première mise en situation consiste à cacher un cube jaune dans un jardin tropical.</p> <p>La deuxième mise en situation consiste à créer le radiateur parfait pour s'intégrer aux différentes habitations que vous avez sélectionnées. Par exemple, une roulotte, un igloo, un château, une tente, les égoux, une navette spatiale,... avec pour chacun une image illustrante.</p> <p>La troisième mise en situation consiste à lister tous les meubles et composants d'une maison et de les dériver en radiateur:</p>	<p>3 groupes de 3</p>  <p>Matériel</p> <ul style="list-style-type: none">- paperboard- feutres- images de jardin

Quelques méthodes de créativité

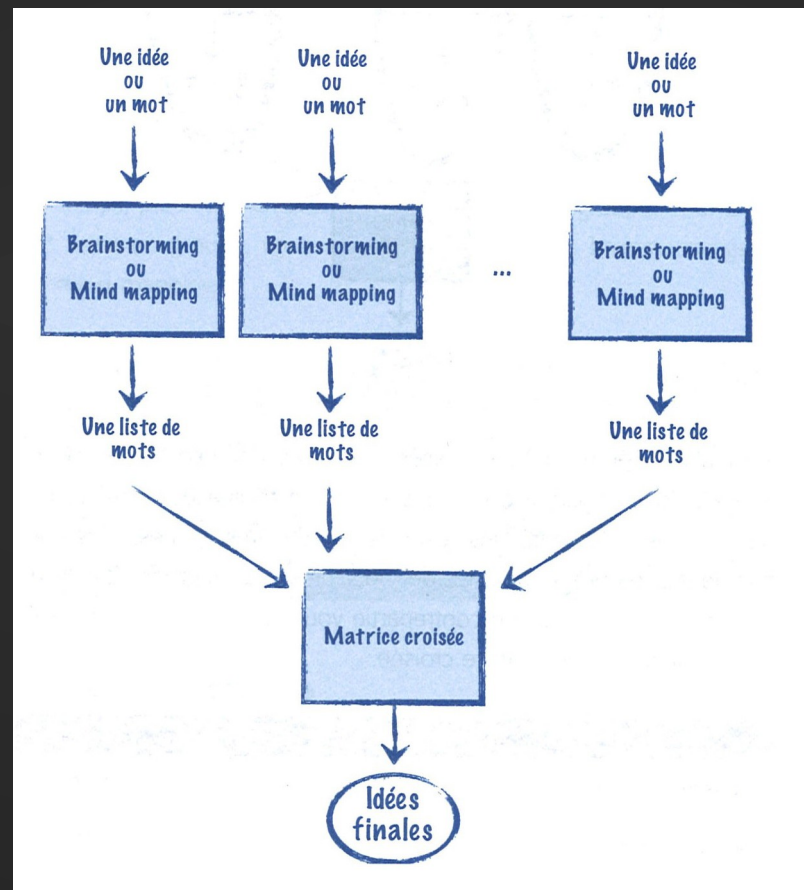
- Scénario

► Fiche associée au scénario pour le carnet de route

SCENARIO	16h - 17h
« Vous êtes à présent les dieux de la création, vous avez tous les droits et du matériel pour construire ce monde. Je vous demande donc de le construire et de m'expliquer la vie sur ce monde. »	Groupe entier
	
	Matériel - paperboard - feutres

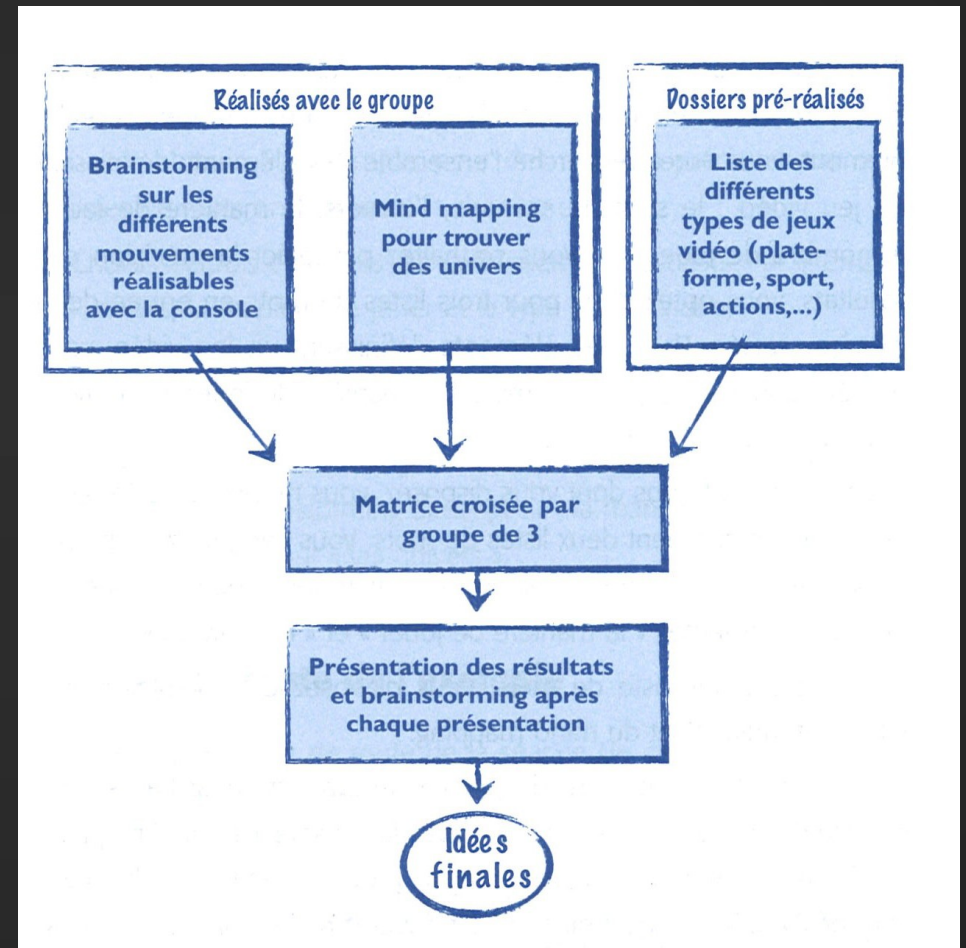
Quelques méthodes de créativité

- La trame des pragmatiques




Quelques méthodes de créativité


- La trame des pragmatiques
 - Une société de jeu video souhaite créer de nouveaux jeux qui reconnaissent le mouvement des joueurs.
 - On vous demande de trouver 10 idées concrètes de jeux vidéos qui exploitent les possibilités de la console.



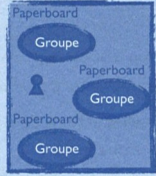
Quelques méthodes de créativité

- Carnet de route de l'exemple - pragmatique

BRAINSTORMING ORAL	14h20 - 14h35
Brainstorming sur les mouvements réalisables avec la console.	Groupe entier
<p>RELANCE :</p> <p>Si on associe la manette avec un objet, quels autres mouvements peut-on réaliser ?</p> <p>Quelles actions de la vie courante peut-on imiter avec les manettes ?</p> <p>NB : Ce brainstorming doit être vivant. Vous devez donner à chacun une manette ou un objet qui modélise la manette pour qu'il exécute en temps réel les mouvements.</p>	
	Matériel - paperboard - feutres - la console

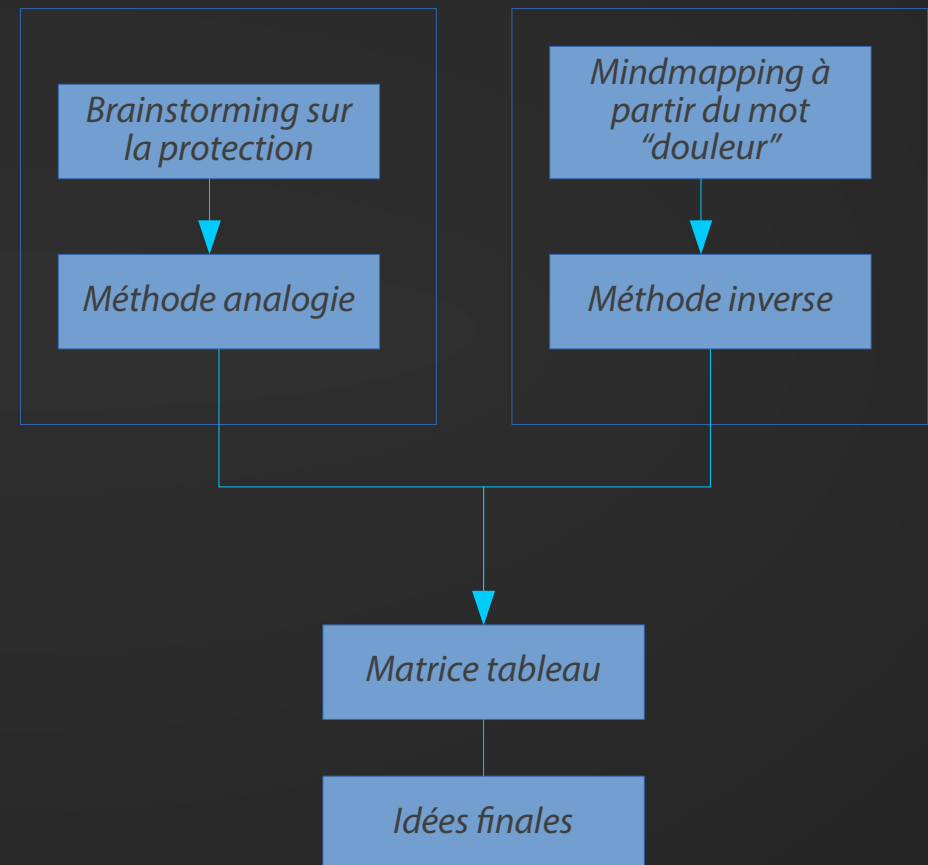
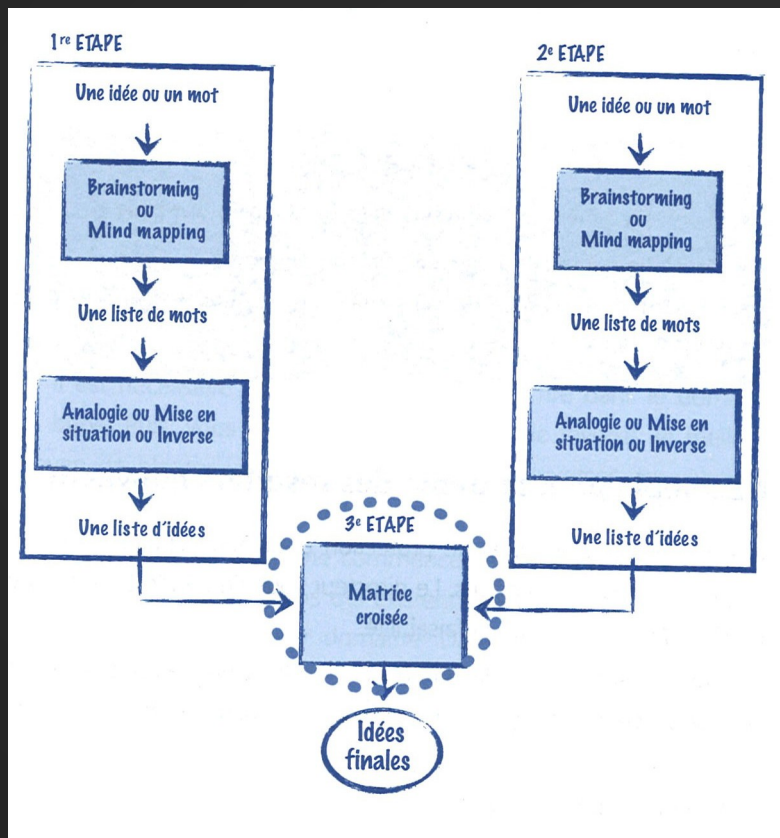
MIND MAPPING	14h35 - 15h
<p>- Expliquer en quelques mots ce qu'est un mind mapping (exemple : fruit - pomme - ver - terre - ...)</p> <p>- Mot de départ : vous avez mis dans un sac les mots (bleu, maison, voiture, voyage et espace). Vous demandez à une personne de piocher le mot de départ.</p> <p>- Faire 2 mind mapping de 5 minutes et après chaque mind mapping regrouper les mots trouvés en thème de façon à ce qu'ils représentent un univers. Par exemple l'univers « automobile ».</p>	Groupe entier 
	Matériels - paperboard - feutres - sac avec les mots

Avant de commencer la matrice croisée, faites faire une pause aux participants. Pendant cette pause, vous en profiterez pour aménager la salle en trois parties. Vous recopierez l'ensemble des idées retenues à la suite du brainstorming et du mind mapping.

MATRICE CROISÉE	15h15 - 16h50
<p>À partir des résultats sur les types de mouvements réalisables, les différents types d'univers et les dossiers sur les types de jeux vidéo, chaque groupe doit trouver des jeux vidéo qui combinent ces 3 résultats.</p> <p>Vous leur donnez un objectif par exemple 4 jeux vidéos en une heure. À la fin de l'heure, ils présenteront leurs résultats aux deux autres groupes (2 minutes de présentation par jeu).</p> <p>Durant cette heure, vous êtes un électron libre. Votre rôle sera de relancer le groupe. Suivant leur avancement, vous leur demanderez de développer le contenu du jeu, de faire des dessins, de préparer une scène de mise en situation pour la présentation, ...</p>	3 groupes de 3 
	Matériels - paperboard - feutres - dossiers type de jeux vidéo

Quelques méthodes de créativité


- La trame des polyvalents



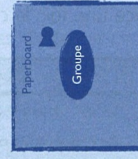
Quelques méthodes de créativité


- Carnet de route de l'exemple - polyvalents


BRAINSTORMING
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qu'est-ce que la protection dans notre monde ? ✓ Où rencontre-t-on la protection ? ✓ Dans quels sports ? ✓ Dans la vie de tous les jours ? ✓ Dans la vie professionnelle ?
Après le brainstorming, regroupez en grands thèmes les différentes idées.

ANALOGIE	14h50 - 15h30
<ul style="list-style-type: none"> - Vous répartissez les grands thèmes entre les 3 groupes. Chaque groupe doit faire des analogies pour les retranscrire sur la protection du bébé. - Au bout d'un quart d'heure, chaque groupe à deux minutes pour présenter ses résultats puis trois minutes pour débattre avec les autres groupes. - Les trois groupes se succèdent puis vous classez les grandes idées avec le groupe entier (écrivez verticalement cette liste sur une feuille de paperboard à part, en prévision de la matrice tableau). 	<p>Groupe entier</p>  <p>Matériel - paperboard - feutres</p>

Faites faire une pause de 10 minutes au groupe, pensez à nommer un responsable pour surveiller le temps.

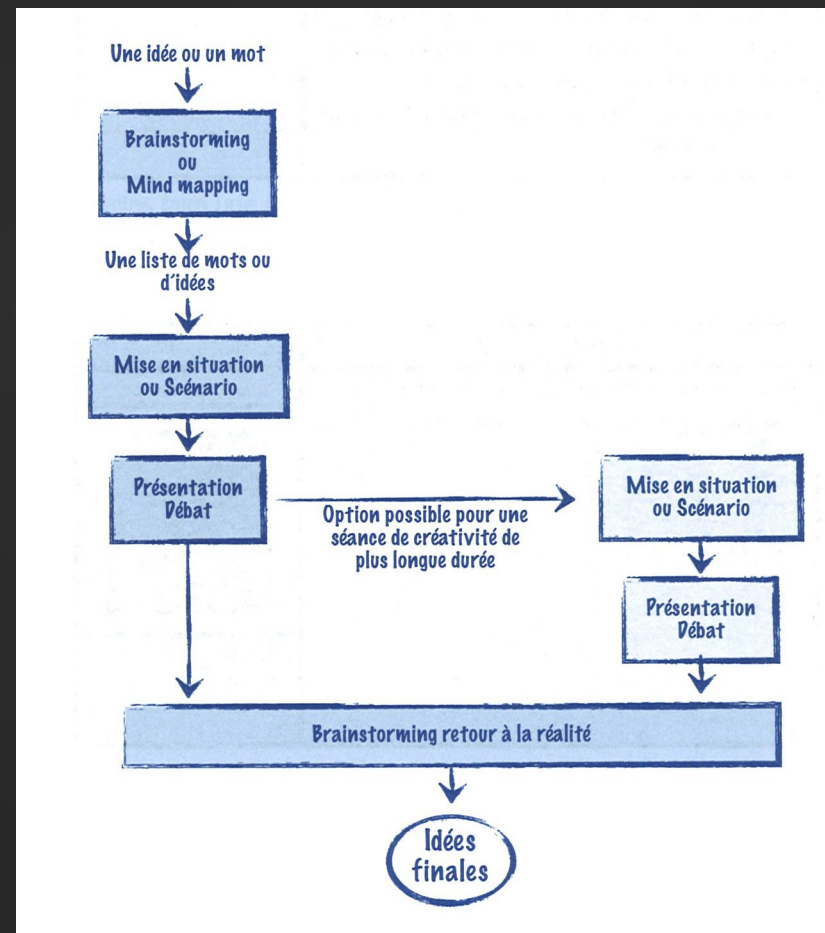
MIND MAPPING	15h40 - 15h55
Le mot central est « douleur ».	<p>Groupe entier</p>  <p>Matériel - paperboard - feutres</p>

INVERSE	15h55 - 16h25
<p>Comment blesser un bébé ?</p> <p>Relance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ avec un objet ? ✓ dans une fête foraine ? ✓ à la piscine ? <p>Au bout d'un quart d'heure de délire sur comment blesser un bébé, vous reprenez chaque idée en l'inversant.</p> <p>Une fois cette étape réalisée, vous classerez les grandes idées (reprenez la feuille de paperboard utilisée pour le tri des idées issues de l'analogie pour écrire horizontalement les idées de l'inversion afin de préparer la matrice croisée).</p>	<p>Groupe entier</p>  <p>Matériel - paperboard - feutres</p>

MATRICE CROISÉE	16h35 - 17h00
Avec les idées de l'analogie et de l'inversion, faites des croisements pour trouver de nouvelles idées.	<p>Groupe entier</p>  <p>Matériel - paperboard - feutres</p>

Quelques méthodes de créativité

- La trame des imaginatifs




Quelques méthodes de créativité

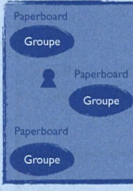
- Carnet de route de l'exemple


► Carnet de route de l'exemple

Ci-dessous, le carnet de route de la séance (le carnet de route commence une fois la chauffe réalisée).

BRAINSTORMING	14h20 - 14h50
Présentation générale sur les tendances dans les années à venir	Groupe entier
Demandez au groupe : <ul style="list-style-type: none"> ✓ quelles actions l'homme pourra effectuer avec les avancées technologiques ? (précisez que vous ne souhaitez pas avoir de produits mais des actions). ✓ la technologie et le travail ✓ la technologie et les loisirs ✓ la technologie et les activités de tous les jours 	
	Matériel <ul style="list-style-type: none"> - paperboard - feutres - présentation des tendances futures

Faites faire une pause de 10 minutes au groupe. Pensez à nommer un responsable pour surveiller le temps.

SCÉNARIO	15h00 - 15h45
Présentation générale du sujet commun : vous êtes en 2088, 44 ans plus tôt, il y a eu un bouleversement technologique qui a changé la face du monde.	3 groupes de 3
Les 3 scénarios pour chaque groupe : <ul style="list-style-type: none"> - Prenez trois objets insolites. Les 3 objets ont une valeur inestimable en 2088, ils sont même indispensables. Quelles sont leurs fonctions ? En quoi ils interagissent avec le monde et l'homme ? Où les trouve-t-on ? - Prenez un objet insolite. En 2088, l'objet que vous avez entre vos mains, d'allure simple, est en fait un concentré de technologie. Quelle est sa fonction ? De quoi est-il constitué ? Comment interagit-il avec l'homme avec son environnement ? - Prenez deux objets insolites. Avant 2088, la terre a été divisée en deux. Chaque objet appartient à chaque moitié et cet objet est en réalité essentiel à la vie de l'homme. En 2088, les deux parties de la terre se sont recollées et pour profiter du potentiel de chaque objet, les terriens ont choisi d'allier ces deux objets. Quelle est la particularité de chaque objet ? À quoi servait-il dans chacun des mondes ? 	
	Matériel <ul style="list-style-type: none"> - paperboard - feutres - cartons - matériels de maquettages - Film de présentation 2088 - Papier d'aluminium - Objets insolites

BRAINSTORMING DÉBAT RETOUR A LA RÉALITÉ	15h45 - 16h25
5 minutes de présentation par groupe	Groupe entier
Après chaque présentation, animer un brainstorming débat sur les idées qui séduisent et sur les solutions transposables en produit High-Tech.	
Relance : Et si cette idée était un produit High-tech se serait quoi ? Quelle serait sa fonction ?	Matériel <ul style="list-style-type: none"> - paperboard - feutres

Quelques méthodes de créativité

- Tableau récapitulatif des trames

Tableau récapitulatif des trames

Résultats souhaités	Concret	Nouveau	Conceptuel
Composition du groupe	“Les pragmatiques” complétez avec des “polyvalents”	“Les polyvalents” complétez avec des “pragmatiques” et des “imaginatifs”	“Les imaginatifs” complétez avec des “polyvalents”
Schéma de la trame			
Les curseurs de temps	Le nombre de listes de mots à créer en groupe.	<ul style="list-style-type: none"> - Supprimez la matrice tableau - Supprimez la matrice tableau et la 2^e étape. 	Possibilité de faire une autre mise en situation ou un autre scénario après le premier.

Quelques méthodes de créativité

- Classement des idées

Idée	Efficacité	originalité	Faisabilité
Tondeuse aspirateur	2 Semble peu accessible	3	1 Technologie non maîtrisée par la société
Doubles gants	3 Simple et utile	2 Pas de vraie concurrence	3
Arroseur engrais	3 Facilite le jardinage	3 N'existe pas	1 pas de solutions simples
Gants incassables	1 Ne facilite pas vraiment le jardinage	0 Ressemblent à des gants classiques	3

Quelques méthodes de créativité

- Fiche évaluation

évaluation de la séance de créativité

L'organisation (salle, timing, préparation,...)/10
.....
.....

Les méthodes utilisées (Avez vous eu du mal à adhérer à certaines méthodes ?)/10
.....
.....

Résultats obtenus, satisfait ? (Avez vous l'impression d'avoir bien travaillé ?)/10
.....
.....

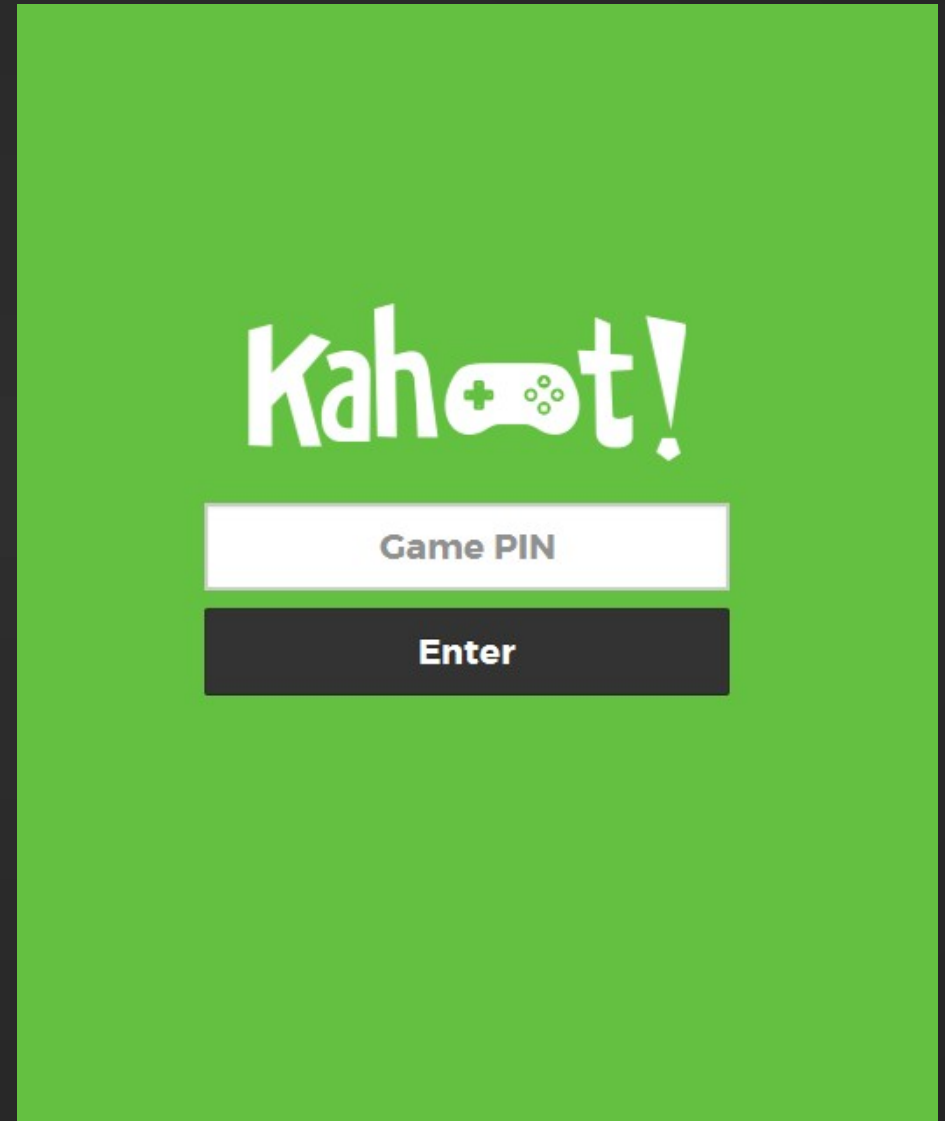
Ambiance (Des éléments vous ont-ils surpris ?)/10
.....
.....

Points positifs, à conserver,....	Points négatifs, à améliorer,....
.....
.....
.....

Autres remarques :
.....
.....
.....

Séance 3

- Aller sur kahoot.it ...



Séance 3 – programme de travail

Séance I		Séance II		Séance III	
définition de l'innovation	01:30	préparation d'une séance de créativité	01:15	qualification de l'innovation	
place de la créativité dans le processus d'innovation	00:20	Séance de créativité	01:45	qualifier l'innovation sur l'étude de cas	
principales techniques de créativité	01:10			L'innovation de rupture (lecture)	
				BOS et innovation	
				Décrire le Business Model sur l'étude de cas	
				BM et innovation	
				financement de l'innovation	
	03:00		03:00		03:00

Caractérisation de l'innovation

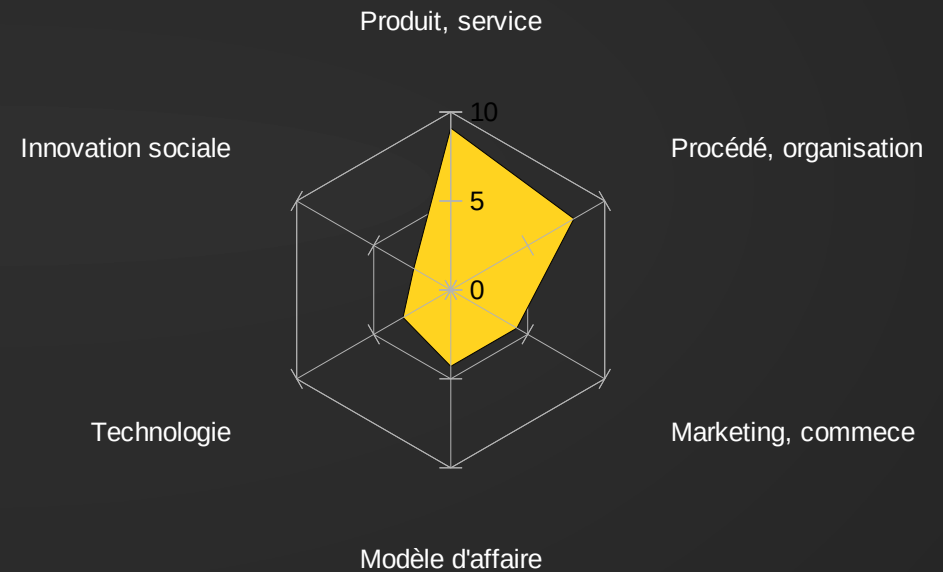
NATURE D'INNOVATION

OBJET D'INNOVATION

INTENSITE D'INNOVATION

Caractériser l'innovation

- Grille d'évaluation utilisée par BpiFrance



Caractériser l'innovation

- Intensité de l'innovation



Caractériser l'innovation

- Nature de l'innovation



Caractériser l'innovation

- Exemple

Exemple d'analyse de la nature et de l'intensité d'une innovation : **Compte Nickel**



Le Compte Nickel permet à chacun de disposer d'un compte de paiement, d'un relevé d'identité bancaire (RIB) et d'une carte de paiement (débit immédiat), sans condition ni dépôt minimum. Ce compte s'ouvre en 5 mn dans un bureau de tabac avec une simple pièce d'identité. Il permet de déposer et retirer de l'argent, faire des virements et des prélèvements, mais n'offre ni découvert, ni chéquier. Son fonctionnement, très peu coûteux, repose sur le web, le téléphone mobile et la capacité technique d'interroger le solde d'un compte en temps réel.

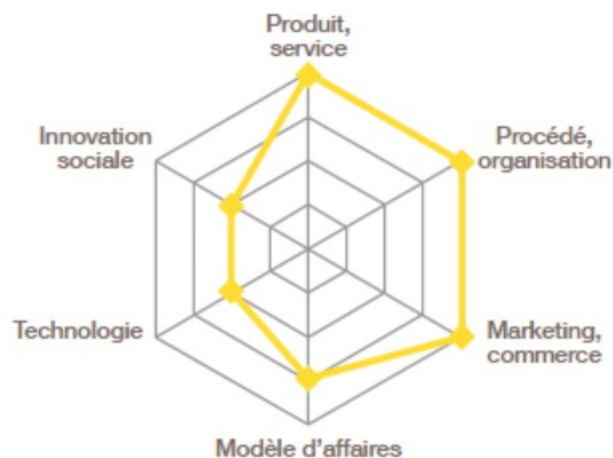
Ce compte sans banque (mais agréé par la Banque de France) s'adresse d'abord à ceux dont les banques ne veulent pas et même aux interdits bancaires. Facile à ouvrir et à clôturer, il peut aussi répondre à des besoins précis : gérer des dépenses communes, payer sur internet, payer à l'étranger sans frais, dédier un compte à ses achats ponctuels, etc.

Caractériser l'innovation

• Exemple

En quoi le projet innove-t-il ?.....

- **Produit/Service/Usage :**
Un compte de paiement sans banque, ouvert en 5 mn, sans condition, sans services additionnels.
- **Procédé, organisation :**
Ouverture en bureau de tabac avec une carte d'identité (scannée sur une « borne Nickel »). Délivrance immédiate d'une carte et d'un RIB. Dépôt d'argent en ligne ou via les bureaux de tabac. Le reste de la gestion est entièrement en ligne.



Note de lecture : l'intensité de l'innovation est analysée sur une échelle de 0 (pas innovant) à 4 (innovation radicale).

- **Marketing, commercialisation :**
Ouverture du compte et dépôt d'argent dans un réseau de bureaux de tabac partenaires. Un message marketing non stigmatisant pour attirer les exclus : « un compte pour tous » sans condition de revenu ni de patrimoine.
- **Innovation sociale :**
À l'origine du projet : la volonté des fondateurs de réparer l'injustice sociale que constitue une exclusion bancaire (un des fondateurs était lui-même un exclu bancaire). Le compte Nickel n'exige aucune condition de ressources. L'ouverture d'un compte ne comporte aucun renseignement intrusif sur le passé bancaire du client ou ses habitudes de dépenses.
- **Modèle d'affaires :**
Des tarifs très bas et standards (abonnement, facturation des dépôts et retraits), aucun produit complémentaire : ni découvert, ni crédit, ni utilisation de la trésorerie des clients. Frais annoncés < 50 €/an, mais cela dépend de l'usage. L'autre partie des revenus provient des commissions de paiement par carte.
- **Technologie :**
Deux procédés brevetés : la Borne Nickel, qui permet l'authentification des papiers d'identité avec un simple scanner, et la génération du RIB à partir de l'imprimante de factures du terminal de paiement électronique (TPE) du buraliste.

Caractériser l'innovation

- Les 6 typologies d'innovation

1. Innovation de produit, de service, d'usage

Le projet introduit-il un nouveau produit ou service, une amélioration significative dans la nature, les fonctions ou dans la manière d'utiliser un produit ou service existant ?

De quoi parle-t-on ?

Cette catégorie d'innovation s'intéresse d'abord au produit ou au service, du point de vue du client, de l'utilisateur ou de l'usager :

- **un produit ou un service inédit**, qui répond à un besoin non satisfait, résout un problème ou crée un nouveau marché ;
- **un produit ou un service transformé** en termes de fonctions, de performance, de facilité d'usage, de qualité, d'aspect... ;
- **un usage nouveau** d'un produit, d'un service ou d'une technologie existants, qui leur permettent de remplir de nouvelles fonctions, de répondre à d'autres besoins ou de fournir une autre « expérience » à leurs utilisateurs.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE
Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE
Transforme le marché, crée un nouveau marché

**Modifie-t-il l'usage d'un produit-service existant ?
Change-t-il l'expérience vécue par le client ou l'utilisateur ?**

Michel et Augustin*
Nouvelles saveurs en nouveaux conditionnements

Materne
Compote en sachet

Éditions volumiques
Jeux mariant éléments physiques et numériques

Velov / Velib
Vélos en libre service

Steelcase
Siège de bureau ergonomique adapté aux postures liées à l'usage des nouvelles technologies

GoPro
Caméra ultra portable pour sportifs

Blablacar*
Service de covoiturage longue-distance

leboncoin.fr
E-commerce entre particuliers

Répond-il à un besoin non satisfait ?

Neodemia
MOOCs (cours en ligne) d'entreprises

Urban Potager
Potager d'intérieur automatisé

Numa, « Cantines »
« Tiers-lieux », espaces de co-working

Compte Nickel*
Un compte de paiement sans banque ouvert en 5 minutes

Sculpteo*
(B2B) Service d'impression 3D en ligne

Ulule*
Finance participative

Le micro-crédit

Résout-il un problème identifié par les clients, utilisateurs ou bénéficiaires ?

Dyson
Aspirateur sans sac

Ecocup*
Gobelets personnalisés et consignés pour événements

Dispositifs médicaux low cost
(couveuse, stimulateur cardiaque, prothèses...)

Les thérapies géniques
Personnalisées et ciblées

Seb
Friteuse « sans huile »

Ikea
Meubles en kit

Fait-il potentiellement émerger un nouveau besoin ?

Withings
Objets connectés Bien-Être / Santé pour la mesure de paramètres physiologiques

Arduino™
Carte électronique « libre » pour faciliter le développement d'objets « intelligents »

Twitter
Outil de « microblogage »

Le Smartphone et les Appstores

Les réseaux sociaux

Caractériser l'innovation

2. Innovation de procédé et d'organisation

L'innovation introduit-elle de nouveaux procédés de conception et/ou de production, ou bien des transformations inédites dans l'organisation et le management de l'entreprise, dans ses processus, dans sa logistique ou ses relations fournisseurs ?

De quoi parle-t-on ?

Cette typologie d'innovation concerne l'entreprise elle-même et la manière dont elle conçoit, produit et gère ses produits et services, à la fois en tant qu'organisation et dans ses relations avec ses fournisseurs et partenaires :

- **l'innovation de procédé (ou de « process »)** s'appuie sur la mise en œuvre d'outils techniques (nouvelles machines, nouvelles technologies, informatique...) pour améliorer la productivité (réduction des coûts et des délais) et la qualité, rendre l'entreprise plus réactive et la production plus personnalisable, réduire la consommation de matières premières et les déchets... ;



- **l'innovation organisationnelle** concerne plutôt les systèmes de gestion (ex. flux tendus, 24/7, gestion des connaissances, de la qualité...), l'organisation du travail (méthodes de travail, organigramme, travail collaboratif, externalisation...) et les relations extérieures de l'entreprise (relations avec les fournisseurs, logisticiens, distributeurs et autres partenaires...). Elle complète souvent l'innovation de procédé (une nouvelle technique s'accompagne d'une réorganisation) mais peut également intervenir seule ;
- **l'innovation managériale** est une forme d'innovation organisationnelle qui se focalise sur la manière dont se distribuent l'information, le pouvoir et le contrôle au sein de l'entreprise.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Introduit-il un nouveau procédé technique ?

Sineo
Nettoyage de voiture 100 % écologique

Suez Environnement
Utilisation de nouvelles techniques de filtration de l'eau

Téléchirurgie

Sculpteo*
Service de prototypage rapide à la demande en impression 3D

Chirurgie non-invasive

Usine flexible robotisée

Transforme-t-il un ou plusieurs processus de conception, production, logistique... ?

Egencia (filiale d'Expedia)
Optimisation des voyages d'affaires

OutilAcier
Négoce technique et distribution écoresponsable d'outillage et de fourniture industrielle

Zbis*
Micro-usine de proximité

Cisco
Entreprise industrielle *fabless* (sans usines)

Zara
Renouvellement continu des collections grâce à une gestion de la chaîne logistique intégrée et flexible

Télémédecine

Transforme-t-il la gestion du cycle de vie des produits, des matériaux, des déchets ?

Stimergy*
Plateforme de *cloud* qui rentabilise la chaleur produite par ses serveurs

Recommerce Solutions*
Reconditionnement d'appareils électroniques mobiles

« Cradle to cradle »
(« berceau au berceau »)
Economie circulaire, zéro déchet

Change-t-il l'organisation de l'entreprise, du travail, du temps ou des espaces ?

BlueKiwi
(racheté par Atos)
Réseaux sociaux d'entreprise, travail collaboratif

Convers
Centre d'appels où les salariés choisissent leurs horaires (« temps convenu »)

Happy.co.uk
Auto-organisation des équipes, qui élisent leurs managers

Change-t-il la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, distributeurs et autres partenaires ?

Dassault
Ingénierie concurrente avec ses fournisseurs sur le Falcon 7

Sushi Daily*
Corner de fabrication et vente de sushi en hypermarché

Bee Plane
Conception d'un avion en mode *open innovation*

OSVehicle
Conception et vente d'automobiles en kit (*open hardware*)

Transforme-t-il le management de l'entreprise ?

Seb
Fab Lab d'entreprise

Biscuits Poult*
Repositionnement de la biscuiterie en donnant de l'autonomie aux salariés

Caractériser l'innovation



3. Innovation marketing et commerciale

L'innovation change-t-elle la manière dont le produit ou service est présenté, commercialisé, promu ou tarifé, ou encore la relation client autour du produit ou service ?

De quoi parle-t-on ?

Cette typologie d'innovation concerne la manière dont le produit ou le service s'adresse au marché et aux clients :

- la **marque**, le **positionnement** marketing et la promotion ;
- le **conditionnement**, le packaging et la présentation ;
- les méthodes, les canaux et les **formes de vente et de distribution** ;
- le **pricing** (niveaux de prix, modèle tarifaire, degré de personnalisation...) ;
- le contenu, les canaux et la qualité de la **relation client**.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Formule-t-il une proposition nouvelle en terme d'image, de positionnement de l'entreprise ou du produit/service ?

● **Jolis Mômes**
Boutique hygiène-beauté pour les 0-12 ans

● **Nailmatic**
1er distributeur automatique de vernis à ongles

● **Carrefour, Décathlon**
Marques de distributeurs

● **Michel et Augustin***
Marque alimentaire *premium*, au marketing ludique et décalé, en lien avec les clients

Change-t-il la manière de faire connaître et de promouvoir le produit/service ?

● **Milka**
« Le Dernier Carré » opération de marketing émotionnel

● **Ikea**
Catalogue internet enrichi pour « voir » les meubles chez soi

● **Fitle**
Cabine d'essayage virtuelle chez soi (avatar 3D)

● **Netflix, Amazon**
Recommandations personnalisées en fonction des centres d'intérêt

Introduit-il un nouveau conditionnement, un nouveau packaging, une manière neuve de présenter le produit/service ?

● **Amazon Autorip**
Téléchargement des versions MP3 des CD achetés

● **Daddy**
Boîte de sucre rose qui « se met au vert » (éco-emballage)

● **ColaLife**
Kit anti-diarrhéique s'insérant sans perte de place dans des caisses de cola livrées à des populations pauvres

● **OSVehicle**
Automobile *open source* en kit

● **Auchan**
Produits en vrac, zéro packaging

Change-t-il la manière dont le produit/service est vendu : canaux, réseaux, méthodes... ?

● **Darty**
« Magasin connecté » équipé de bornes interactives et de tablettes

● **Sushi Daily***
Un bar à sushi en hypermarché

● **La Ruche Qui Dit Oui !***
Achats groupés auprès des producteurs

● **Compte Nickel***
Ouverture d'un compte de paiement chez son buraliste

● **Voyages-sncf.com**
« Petits voyages entre amis... » application de social commerce

● **Vente en ligne**
(année 1990)

Propose-t-il une nouvelle politique tarifaire : niveau de prix, modèle tarifaire, gamme, personnalisation... ?

● **Orchestra**
Achat de vêtements à bas coût sur abonnement

● **Aviva, AXA**
Assurance « *Pay as you drive* » avec boîtier GPS

● **Deezer**
Option « musique » dans les forfaits mobiles

● **20 minutes**
Média gratuit

● **Freemium**
(jeux vidéo, réseaux sociaux professionnels, sites de news...)

Change-t-il la relation entre l'entreprise et ses clients : services, canaux, disponibilité, nature des interactions... ?

● **Crédit Agricole Centre-Est**
Choisir et évaluer son conseiller bancaire

● **BandSquare***
Organiser la relation entre artistes et fans

● **« TrocHeures » Castorama**
Inviter les clients à partager des heures de bricolage entre eux

● **Auchan « Drive »**
« *self scanning*... »

Caractériser l'innovation

4. Innovation de modèle d'affaires

L'innovation repose-t-elle sur une nouvelle structure des revenus et des coûts pour l'entreprise ?

De quoi parle-t-on ?

Le modèle d'affaires (ou *business model*) décrit la manière dont l'entreprise gagne de l'argent et s'organise en vue d'une croissance profitable. Il décrit la valeur apportée aux clients, la structure des revenus et des coûts, ainsi que la manière dont elle évolue avec la croissance. Il décrit également la manière dont l'entreprise travaille avec son « écosystème » de fournisseurs, partenaires, clients et autres parties prenantes.

L'innovation de modèle d'affaires prend de multiples formes, que l'on peut schématiquement classer ainsi :

- **se différencier de la concurrence** au travers de sa structure de coûts et de revenus (ex. : *low cost*);
- **valoriser de manières différentes les capacités de l'entreprise** (exemple : revendre la chaleur produite par un *data center*);
- **associer de manière originale les clients, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs** et autres partenaires à la création de valeur.



En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Différencie-t-il la structure des revenus ou des coûts de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

● **EcoCup***
Verres consignés personnalisés pour événements

● **Salesforce**
Progiciels de gestion en mode « service »

● **Vente-privee.com**
Promotions spéciales sur le web à durée limitée

● **Modèles low cost**
Compte Nickel, BIC, Easyjet ...

● « **Modèle Gillette** »
Brader l'équipement, vendre les consommables

Permet-il de valoriser des ressources de l'entreprise, d'identifier de nouvelles sources de revenus, de pénétrer de nouveaux marchés ?

● **Stimergy***
Valorisation de la chaleur dégagée par un datacenter

● **Amazon Web Services**
Valorisation du système d'information de l'entreprise

● **23andMe**
Tests ADN personnels financés en partie par la vente de données

● **Open innovation**
« écosystèmes »

Élève-t-il des barrières à l'entrée pour les concurrents, à la sortie pour les clients ?

● **Xerox**
Vendre des copies, pas des photocopieurs (en *leasing*)

● **Blablacar***
L'autopartage comme nouveau mode de transport collectif

● **Apple, iTunes, Apple Store**
Lier un appareil à une place de marché

Fait-il reposer la réussite de l'entreprise sur la contribution de ses clients et de tiers à la création de valeur ? S'agit-il d'une « plateforme » ?

● **Leetchi***
Commissions sur cagnottes et caisses communes

● **leboncoin.fr**
E-commerce entre particuliers

● **Ulule***
Financement participatif

● **Arduino™**
Carte micro-contrôleur *open source*

● **Google, Facebook, etc.**
Services gratuits financés par la pub personnalisée

● **Apple et son Appstore**

Permet-il à l'entreprise d'envisager une croissance rapide sans se heurter aux limites habituelles (recrutement, ressources financières...)?

● **La Ruche Qui Dit Oui !***
Plate-forme d'échanges directs entre producteurs et « ruches » locales (communautés de consommateurs)

● **OSVehicule**
Automobile *open source* personnalisable assemblée par les utilisateurs finaux ou des petits garagistes

Caractériser l'innovation

5. Innovation technologique

Le projet repose-t-il sur la mise au point et/ou l'intégration d'une technologie nouvelle, ou sur l'avancement significatif de technologies existantes ?

De quoi parle-t-on ?

Une innovation technologique crée, ou s'appuie sur, une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s) qui, en comparaison des technologies existantes apporte(nt) :

- soit **des performances supérieures** (fonctions, capacités, puissance, rapidité, facilité d'usage...);
- soit **un meilleur rapport entre la performance et divers facteurs** de coût (investissement, utilisation, énergie...);
- soit **des possibilités entièrement nouvelles**.

Elle peut consister en :

- **la mise au point de technologies nouvelles;**
- **l'avancement de technologies existantes;**
- **un assemblage original de technologies** plus ou moins avancées (par exemple la bio-informatique).

L'innovation technologique est souvent issue de la recherche publique et/ou de la R&D d'entreprises. Cependant, la plupart des innovations fondées sur la technologie exigent, pour être adoptées efficacement par leurs clients ou utilisateurs et générer des succès commerciaux et organisationnels, un travail sur l'usage. L'innovation technologique doit donc se compléter d'une innovation de produit/service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de business model : une invention technique sans application n'est pas une innovation.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

L'innovation procure-t-elle une amélioration significative des performances par rapport à l'état de l'art ?

IRLynx* ✓

Systèmes optoélectroniques de détection et de caractérisation de l'activité des êtres vivants

Surgivisio ●

Projet Surgimages-3D*, système d'imagerie 3D dédié au bloc opératoire et intégré à des technologies de navigation chirurgicale

Elvesys* ✓

« Laboratoires sur puce », détectant en moins de 10 minutes la présence d'agents pathogènes dans un échantillon de sang ou de salive

Rhenovia Pharma* ●

Timbre transdermique intelligent pour administrer des médicaments

Améliore-t-elle le rapport performance / coût (d'investissement, d'utilisation) ?

Ergosup* ✓

Production et stockage d'hydrogène décarboné sous pression

FROV, filiale d'ACSA ●

Projet Fibre*, sous-marin de profondeur léger, peu onéreux, facile à mettre en œuvre, télé-opéré depuis la surface

Adionics* ✓

Projet Desalao*, désalinisation d'eau peu coûteuse et peu énergivore pour l'industrie et pour les populations

Wandercraft* ●

L'exosquelette qui révolutionnera le quotidien des personnes à mobilité réduite et des personnes âgées

NawaTechnologies* ●

Stockage d'énergie (supercondensateurs) intégré à des éléments de structures de véhicules ou de systèmes énergétiques

Résout-elle un problème jusqu'ici insoluble, ouvre-t-elle des possibilités nouvelles ?

Snips* ✓

Modélisation prédictive des comportements dans les villes

Biométhodes* ●

« Bio-raffinage » de résidus agricoles et forestiers non-alimentaires pour la production de biocarburants et de composés chimiques

PhageX* ✓

Agents actifs innovants qui éradiquent de façon ciblée les bactéries pathogènes tout en laissant la flore intestinale intacte

Multiposting ●

Projet SmartSearch* : intégration de bases de données et d'applications décisionnelles pour concevoir un moteur de recherche pour le recrutement

✓ Technologies nouvelles ou améliorées

● Intégration de technologies

6. Innovation sociale

Le projet répond-il à des besoins sociaux non satisfaits ou mal satisfaits ? Crée-t-il de nouvelles relations ou collaborations sociales ?

De quoi parle-t-on ?

Une innovation sociale est d'abord une innovation au sens du Manuel d'Oslo – elle doit apporter une innovation de produit/service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de modèle d'affaires – mais elle doit y ajouter 2 dimensions :

- **avoir dans sa raison d'être une mission sociale et sociétale :**
 - **répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits**, généralement en direction de populations défavorisées ou vulnérables : exclus, mal logés, migrants, personnes âgées, enfants... ;
 - **répondre à des enjeux sociétaux** en intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales : mobilité, logement, cohésion sociale, énergie, recyclage... ;
 - **s'attaquer à des défis systémiques** pour introduire des transformations structurelles, qui impliquent un grand nombre de parties prenantes : développer une économie circulaire, par exemple.

Caractériser l'innovation

• être « sociale » dans sa pratique autant que dans sa mission. En particulier, l'innovation sociale :

- cherche à **impliquer ses utilisateurs**, bénéficiaires et parties prenantes à toutes les étapes du projet, depuis l'identification du besoin jusqu'aux solutions, en passant par l'évaluation des impacts ;
- s'attache à **partager la valeur économique** produite avec toute la société plutôt qu'entre les seuls actionnaires et entrepreneurs.

Une innovation sociale peut être portée par tout type d'organisation, qu'il s'agisse d'une association, d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire (Scop, Scic...) ou d'une entreprise classique (SARL, SA...).

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Cherche-t-il à répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits ?

- Solar Ear**
Appareils auditifs digitaux à batterie solaire fabriqués par des brésiliens malentendants
- Voisin-Age**
Mettre en relation des habitants d'un quartier avec les personnes âgées en privilégiant la réciprocité des échanges
- Compte Nickel***
Ouverture d'un compte de paiement sans condition de ressources

- Simplon.co**
Fabrique sociale de développeurs web / mobile à Montreuil
- La Tournée**
Livraison à domicile de commerçants locaux par des chômeurs de longue durée

● Micro-crédit

Cherche-t-il à répondre à des enjeux sociétaux ?

- EasyLatrine**
Urinoirs publics faciles à fabriquer localement et produisant du compost
- Siel Bleu***
L'Activité Physique Adaptée (APA) comme méthode de prévention santé et de bien-être

- Recommerce Solutions***
Remise à neuf de téléphones en ateliers d'insertion, revendus par les opérateurs

● Zbis*
Micro-usine de proximité et Fab Lab

- inControl (UK)**
Permettre aux bénéficiaires d'aides sociales de gérer eux-mêmes leur budget d'aide

S'attaque-t-il à des défis systémiques ?

- La Ruche Qui Dit Oui !***
Circuit court local, participatif et connecté
- From Waste to Wow!**
Objets de mode fabriqués à partir des rebuts des créateurs milanais

- Urban Farm Lease**
Développer l'agriculture urbaine à Bruxelles

● Sol Violette
Monnaie complémentaire locale et solidaire

- Mozaïk RH**
Réussir le recrutement des jeunes diplômés des quartiers populaires, issus de la diversité

● Commerce équitable

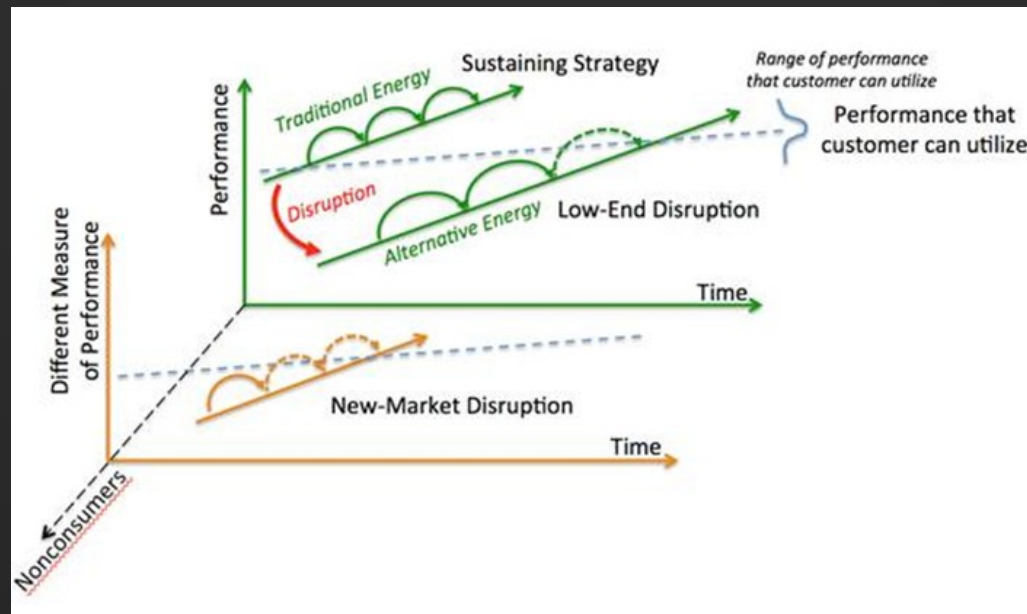
● Économie circulaire

Etude de cas – caractériser l'innovation

- Caractériser l'innovation choisie pour l'étude de cas (justifier)

L'innovation de rupture

- cf. article des cahiers de l'innovation
 - Connaitre Clayton Christensen (si ce n'est déjà fait ...)
 - Faire la distinction entre “rupture inférieure” et “rupture de marché”

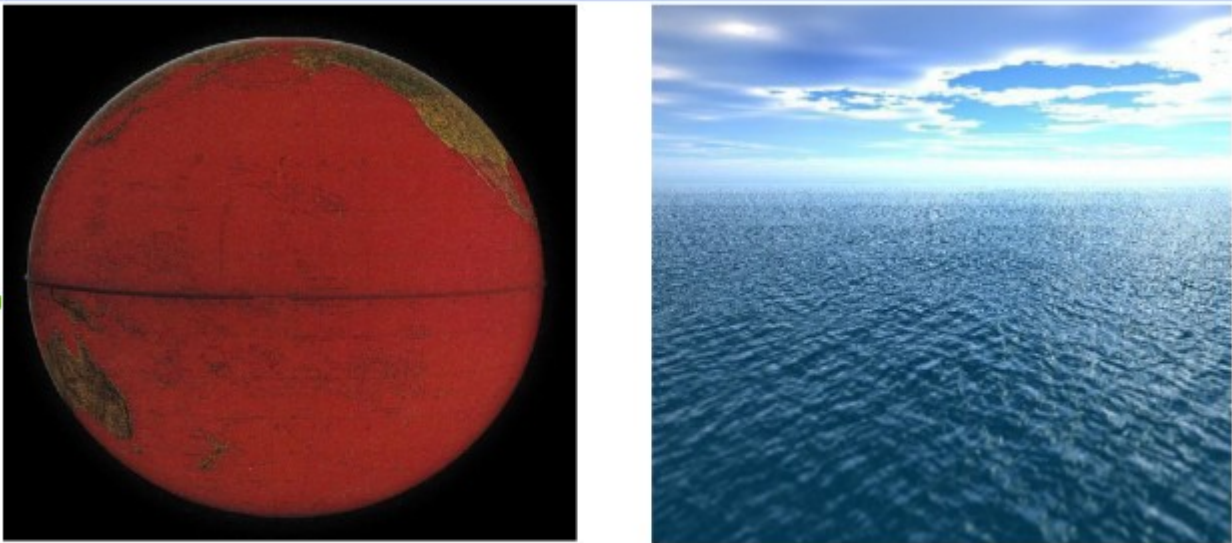


B.O.S. et innovation

- Rappel des principes et outils les plus importants

Rappel B.O.S. (si besoin)

- "Blue Ocean Strategy" ou "comment créer de nouveaux espaces stratégiques"



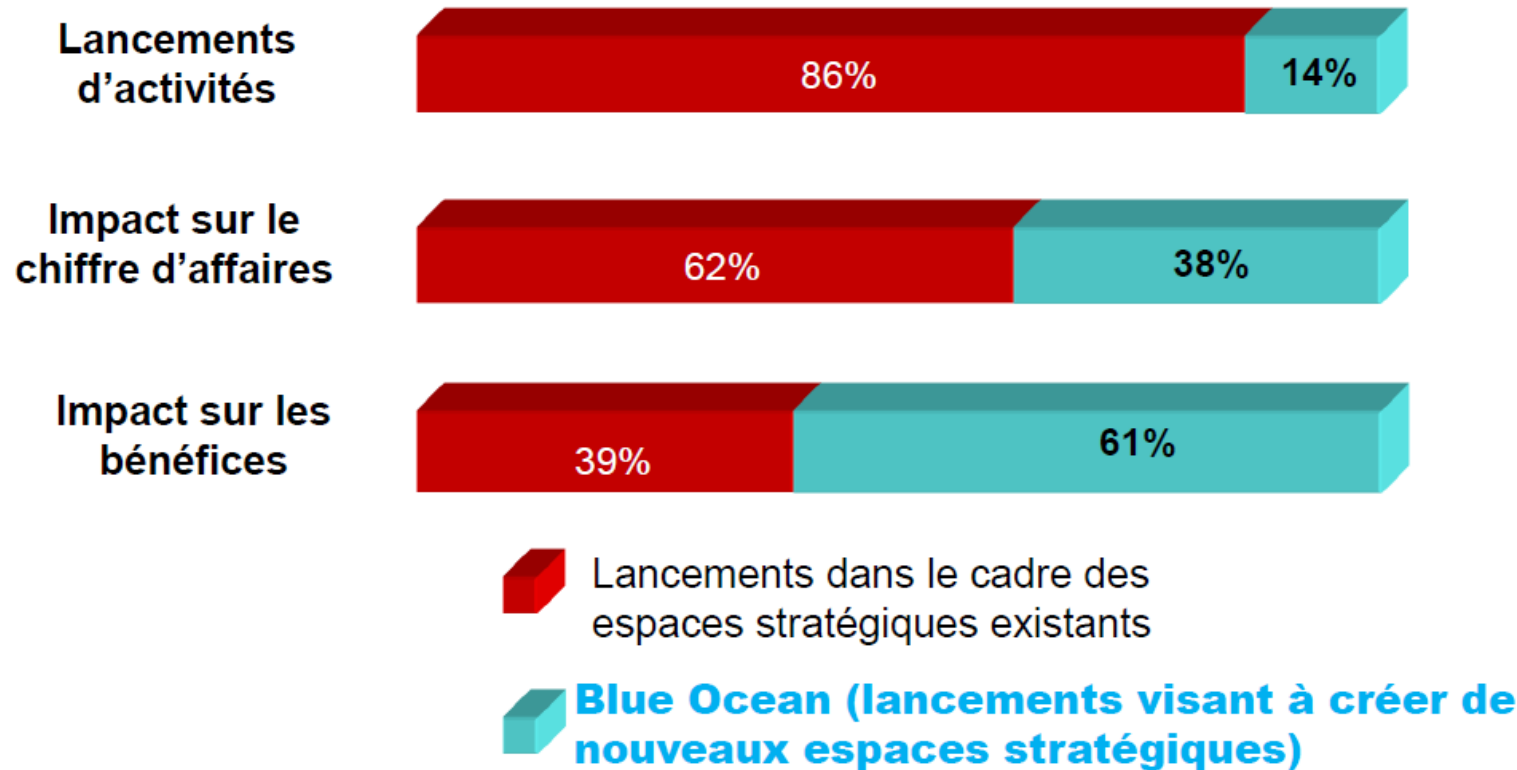
The image contains two side-by-side photographs. The left photograph shows a planet, likely Mars, with a reddish-orange surface and some darker patches, set against a black background. The right photograph shows a vast, deep blue ocean stretching to the horizon under a bright blue sky with scattered white clouds.

Ca dépend....

- des conditions de l'industrie
- des ressources et capacités
- De l'orientation de l'organisation vers l'innovation

Rappel B.O.S. (si besoin)

Source de croissance rentable

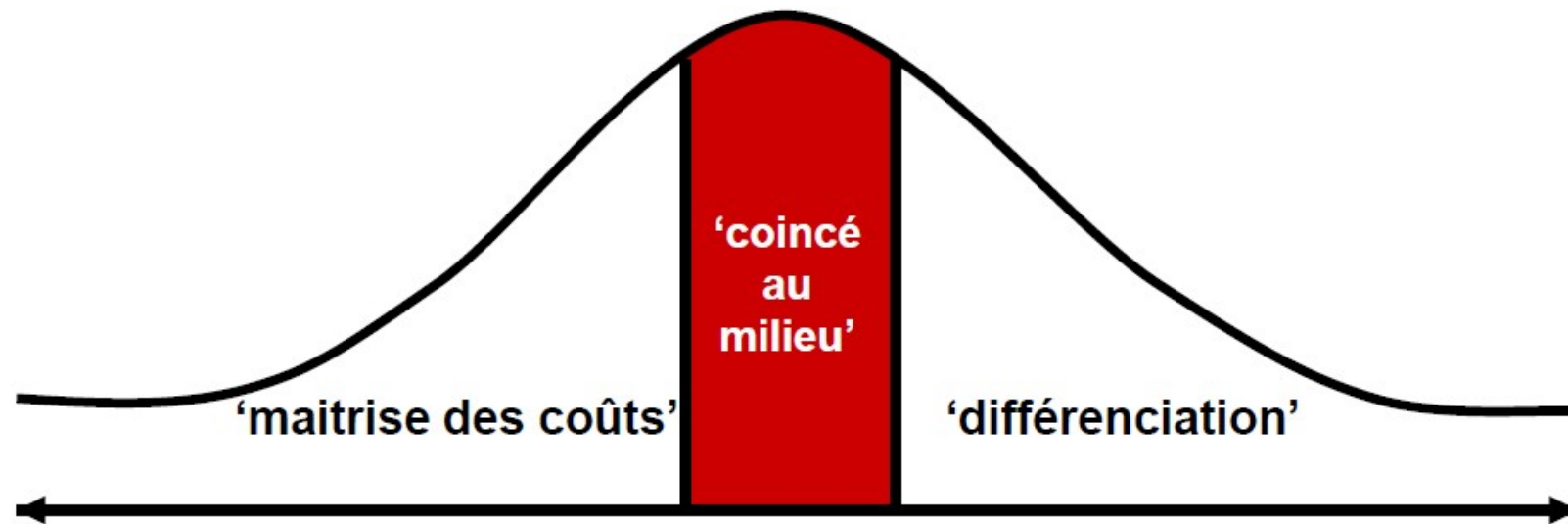


Rappel B.O.S. (si besoin)

- L'objectif: créer un nouvel espace stratégique et mettre la concurrence hors jeu
- Outils simples et visuels pour penser comme des entrepreneurs
- Méthodologies reproductibles pour conduire l'innovation
- Une approche qui recouvre à la fois la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre
- La poursuite simultanée de la différenciation ET de la maîtrise des coûts

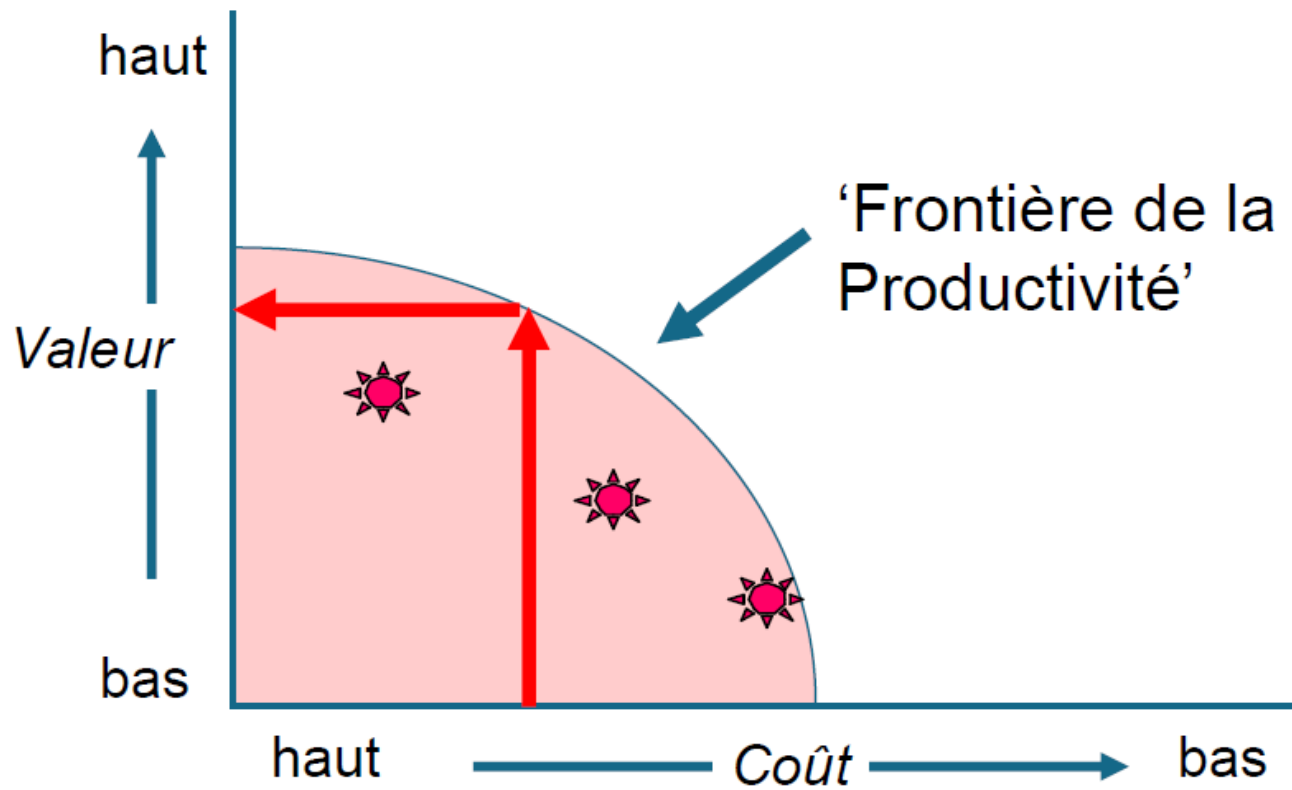
Rappel B.O.S. (si besoin)

Les Stratégies Concurrentielles



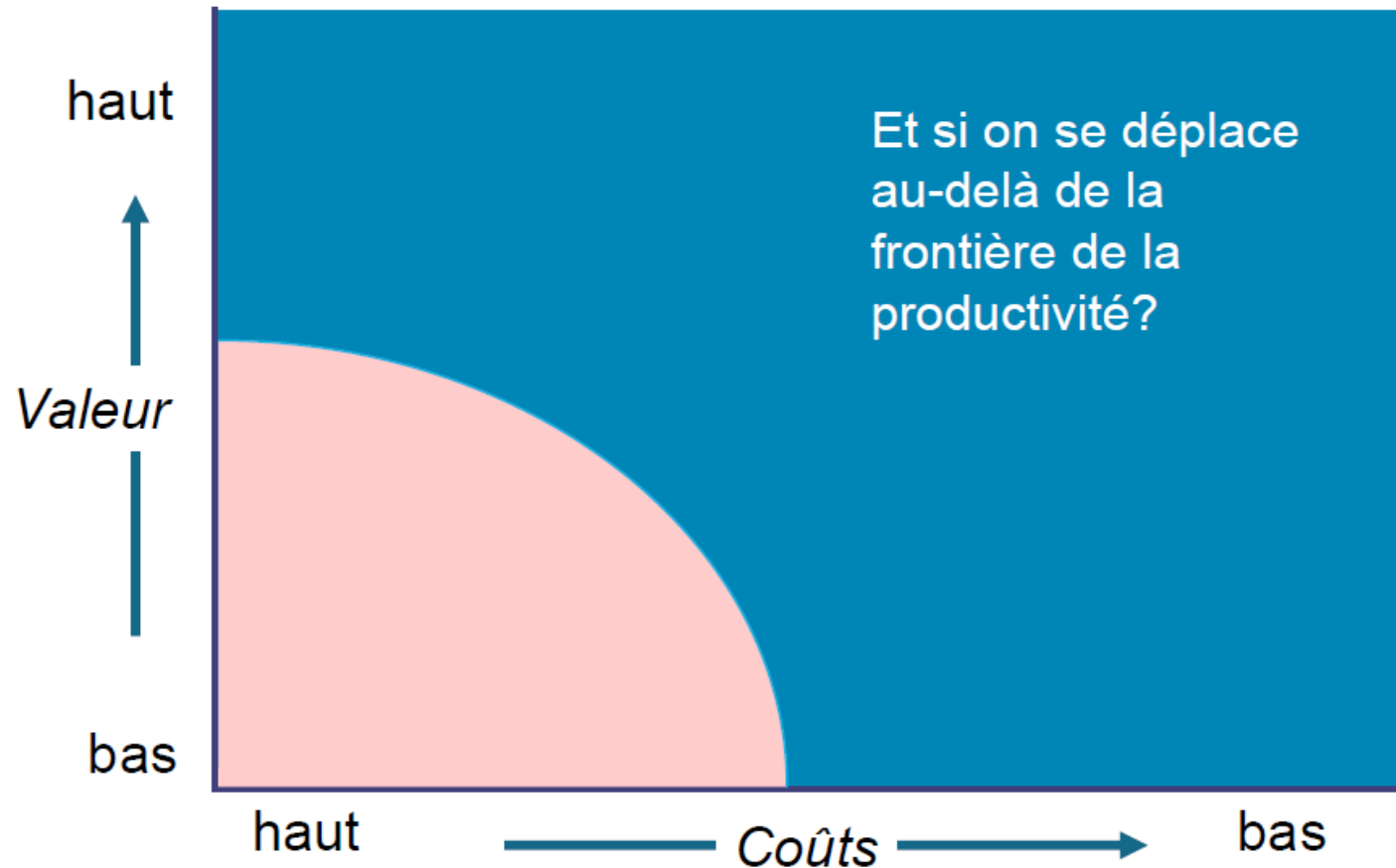
Rappel B.O.S. (si besoin)

Courbe de Valeur/Coûts d'une Industrie



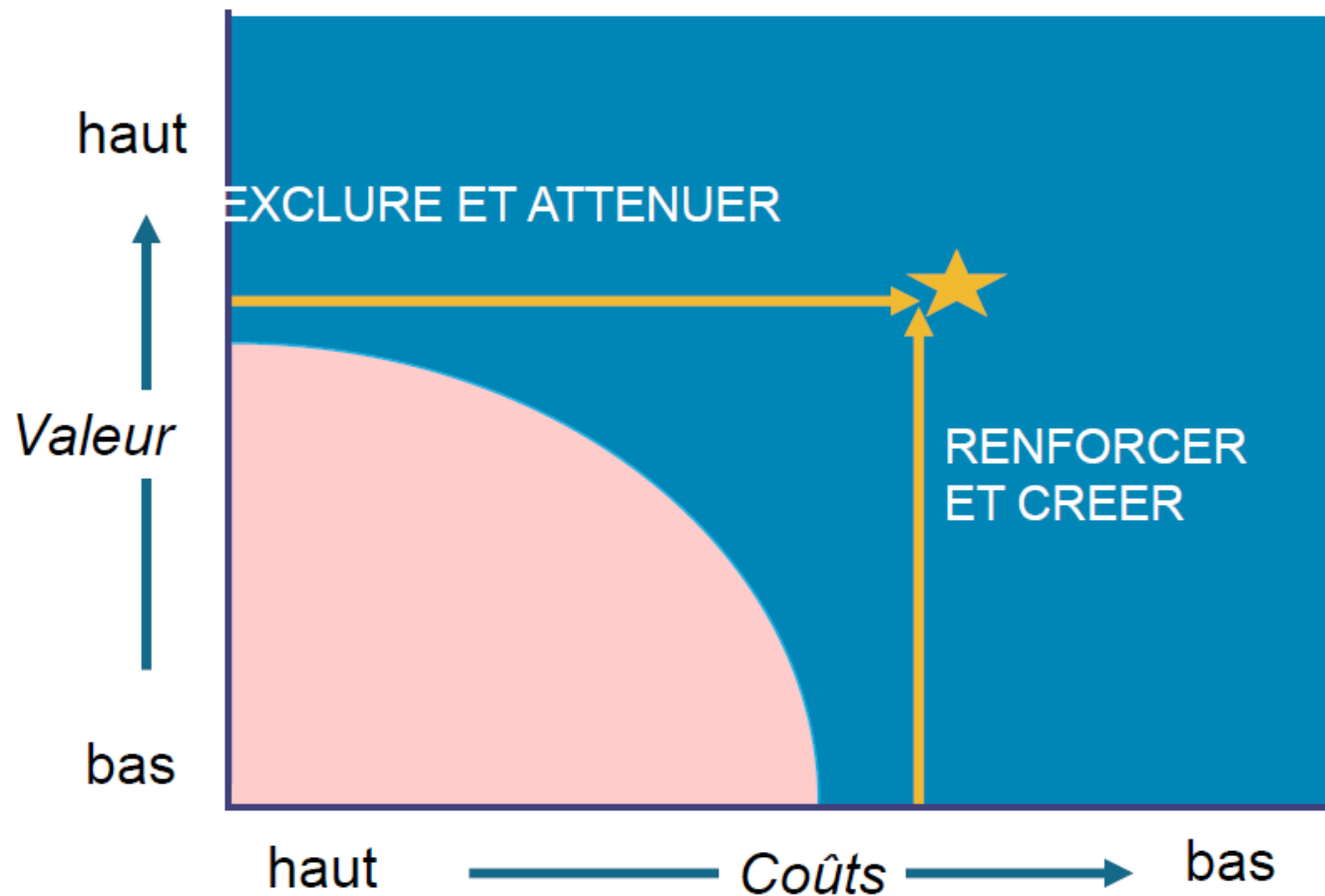
Rappel B.O.S. (si besoin)

Courbe de Valeur/Coûts d'une Industrie



Rappel B.O.S. (si besoin)

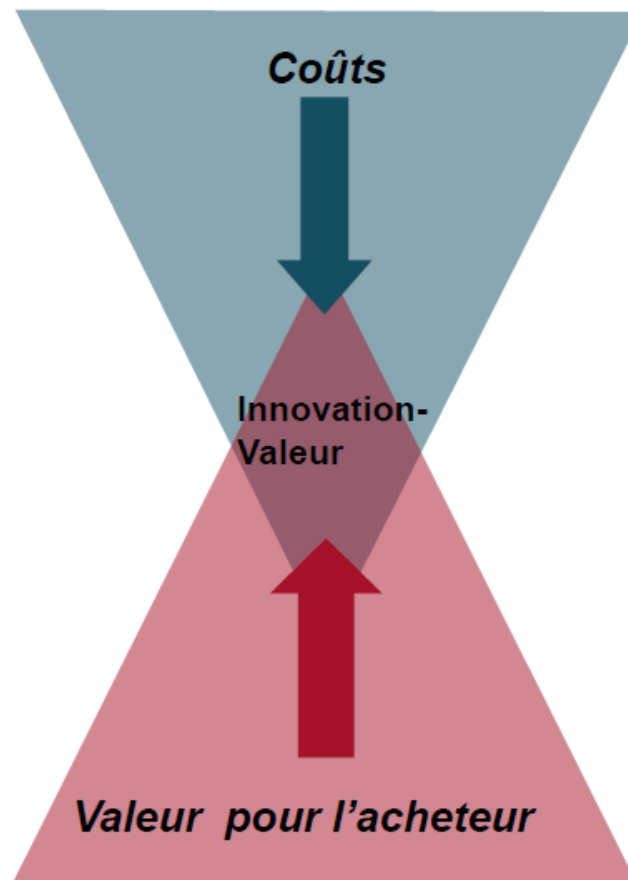
Courbe de Valeur/Coûts d'une Industrie



Rappel B.O.S. (si besoin)

Innovation-Valeur: la 'Pierre Angulaire' de la Stratégie Océan Bleu

l'innovation
semaine de
25
26
27
NOV
2009
www.innove.com



Quels critères acceptés sans réflexion par les acteurs du secteur doivent être *exclus*?

Quels critères doivent être *atténués* par rapport au niveau jugé normal dans le secteur?

Quels critères doivent être *renforcés* bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur?

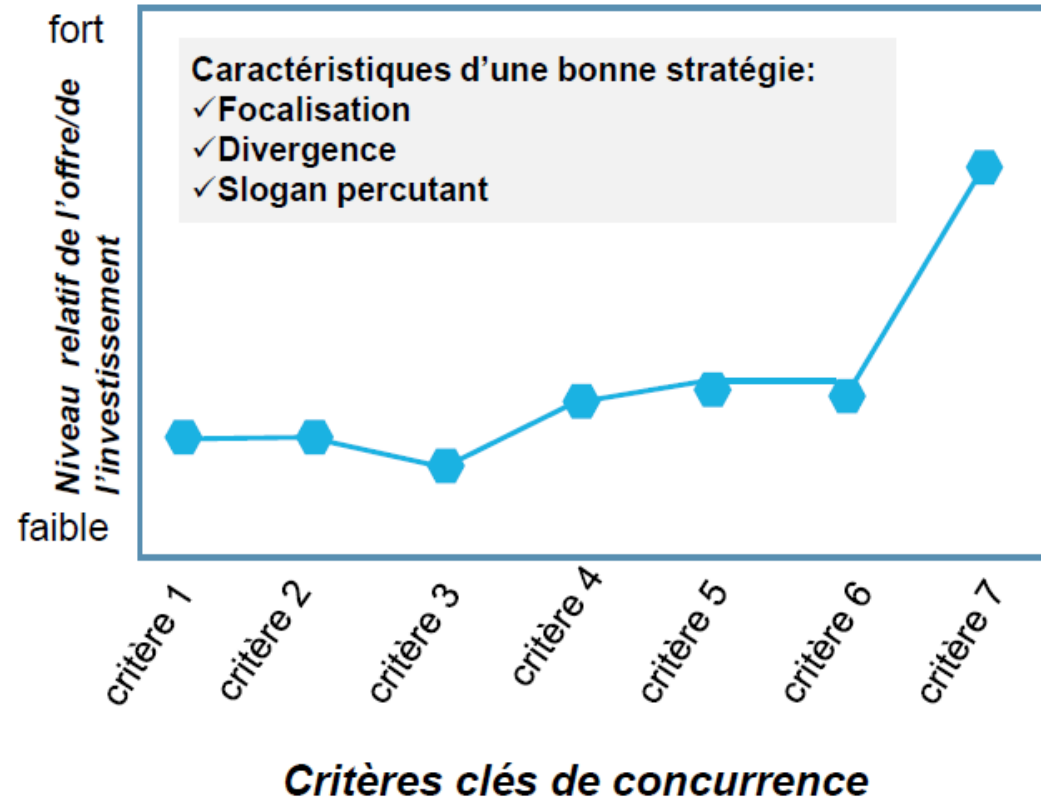
Quels critères jusque-là négligés par le secteur doivent être *créés*?

Rappel B.O.S. (si besoin)

Visualiser Votre Stratégie avec le Canevas Stratégique



- Un diagnostic et un outil d'action pour construire une **Blue Ocean Strategy** percutante
- Représentation de la gamme des critères de la concurrence et des domaines d'investissements caractéristiques du secteur considéré
- La 'courbe de valeur' décrit la performance de votre offre par rapport aux critères clés de la concurrence



Rappel B.O.S. (si besoin)

La Leçon?

- Ignorer les limites habituelles du champ compétitif...
...pour ne pas nager parmi vos rivaux dans l'océan rouge



Rappel B.O.S. (si besoin)

- Mais comment trouver de nouvelles idées ? Où trouver l'inspiration ?

Rappel B.O.S. (si besoin)

Les 6 Pistes: l'outil pour aller au-delà des limites habituelles vers l'inconnu



Solutions Alternatives

- Chercher l'inspiration dans d'autres secteurs d'activité

Différents Groupes Stratégiques

- Comprendre les facteurs qui incitent les clients à changer de groupe

La Chaîne des Acheteurs-Utilisateurs

- Redéfinition du groupe à cibler

Les Produits et Services Complémentaires

- Analyse de ce qui se passe avant, pendant et après l'utilisation de vos produit/services

Contenu fonctionnel ou émotionnel

- Interrogation sur l'orientation et l'accent mis sur le prix et l'attrait fonctionnel vs affectif

Projection des Grandes Tendances

- Rôle actif dans la détermination des tendances extérieures

**APPLIQUER LES
6 PISTES
SYSTEMATIQUE-
MENT POUR
REMETTRE EN
CAUSE LES
FRONTIERES
HABITUELLES**

Rappel B.O.S. (si besoin)

Où est l'utilité et la valeur pour le client?

LEVIER D'UTILITE

Productivité

Comment aider le client à faire quelque chose mieux ou plus vite (temps et argent!)?

Simplicité

Comment enlever la difficulté intellectuelle ou physique?

Commodité

Comment améliorer la facilité avec laquelle on acquiert, utilise ou élimine le produit?

Risque

Comment réduire le risque financier, physique ou de crédibilité?

*Amusement
et Image*

Comment fournir une expérience amusante ou un certain image pour le client?

*Respect de
l'environne-
ment*

Comment contribuer à l'amélioration de l'environnement?

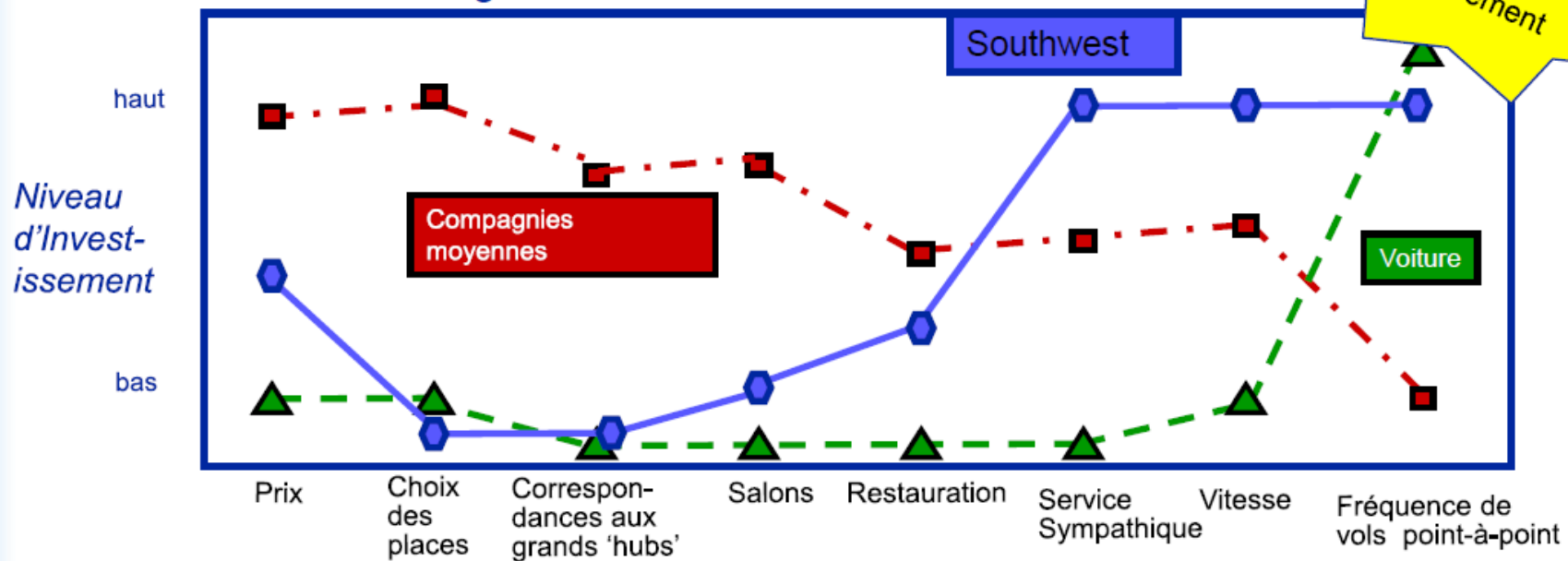
Rappel B.O.S. (si besoin)

Exemple 1: Explorer les Solutions Alternatives Présentes sur le Marché (piste 1)



Southwest Airlines

“La vitesse de l’avion au prix d’un trajet en voiture, quand cela vous arrange”



Productivité et amusement

Critères Clés de Concurrence

©Kim & Mauborgne

Rappel B.O.S. (si besoin)

'Novo Nordisk'

de :



- Difficile à gérer
- Désagréable à manipuler
- Stigmatisation Sociale
- Piqûre d'aiguille accidentelle

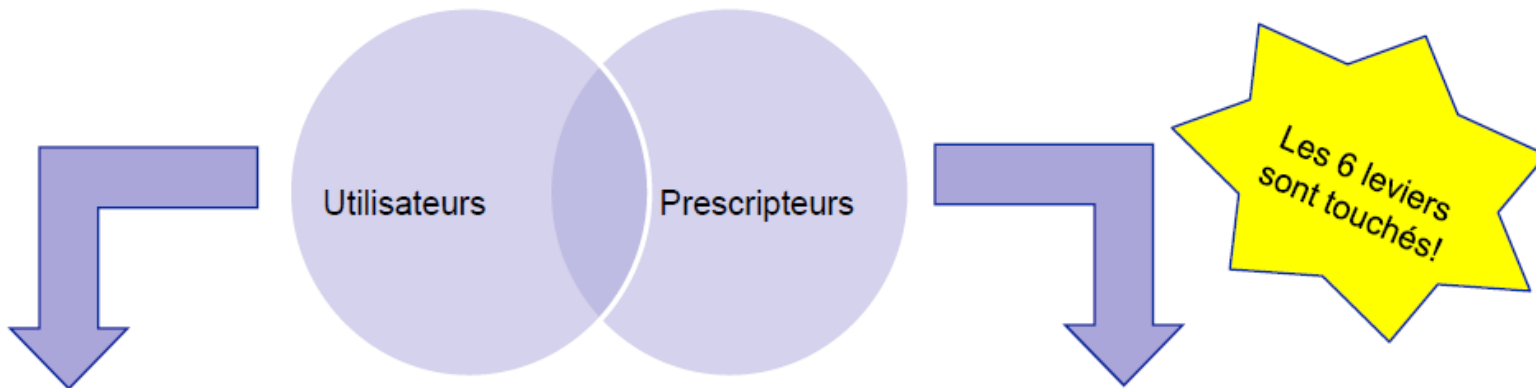
à :



- Première 'user-friendly' solution pour l'administration d'insuline
- Ressemble à un stylo
- Facile à transporter
- Pratique

Rappel B.O.S. (si besoin)

Novo Nordisk a 'déverrouillé' de la Valeur pour les Patients ET les Médecins'



- Novo Nordisk a atténué l'inconfort causé par les injections flacon-syringue
- Novo Nordisk a créé un système qui augmente le confort pour le patient et qui est facile à utiliser
- Le système d'injection réduit le temps nécessaire pour enseigner les patients à s'injecter

Rappel B.O.S. (si besoin)

Exemple 3: Explorer le Contenu Fonctionnel ou Emotionnel du Secteur (piste 5)



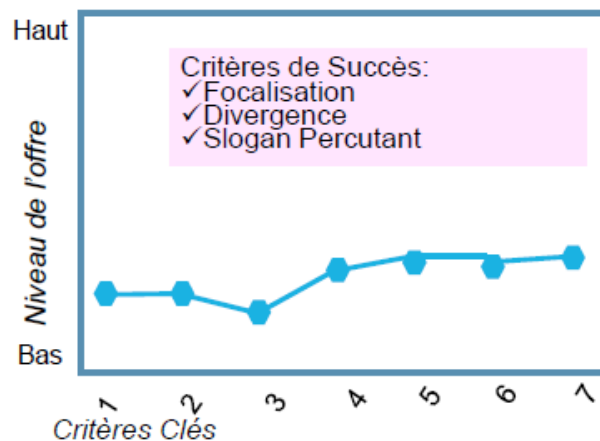
Les concurrents d'un même secteur d'activité ont tendance à s'accorder sur 2 axes possibles à privilégier dans la communication. Dans certains secteurs, l'accent est mis sur le prix et l'attrait fonctionnel ou utilitaire de l'offre: c'est l'orientation rationnelle. Dans d'autres, les acteurs font plutôt jouer le ressort de l'émotionnel. Remettez cette orientation en question pour découvrir de nouveaux espaces stratégiques....



Rappel B.O.S. (si besoin)

Ce que nous avons vu sur l'Innovation-Valeur...

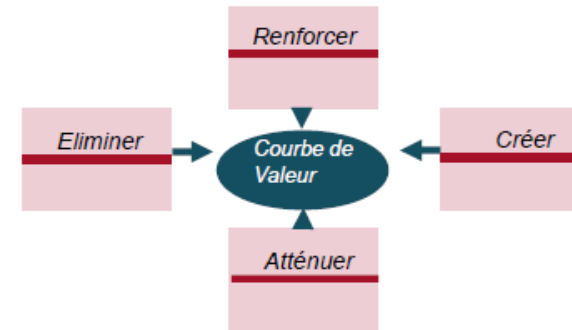
Le Canevas Stratégique, un diagnostic et un outil d'action



Les 6 Leviers d'Utilité

<i>productivité</i>	<i>Risque</i>
<i>Simplicité</i>	<i>Amusement/ Image</i>
<i>Commodité</i>	<i>Environnement</i>

Grille EARC



Les 6 Pistes (pour aller au-delà des définitions héritées du passé)

- Solutions Alternatives** • Chercher l'inspiration dans d'autres secteurs d'activité
- Différents Groupes Stratégiques** • Comprendre les facteurs qui incitent les clients à changer de groupe
- La Chaîne des Acheteurs-Utilisateurs** • Redéfinition du groupe à cibler
- Les Produits et Services Complémentaires** • Analyse de ce qui se passe avant, pendant et après l'utilisation de vos produit/services
- Contenu fonctionnel ou émotionnel** • Interrogation sur l'orientation et l'accent mis sur le prix et l'attrait fonctionnel vs affectif
- Projection des Grandes Tendances** • Rôle actif dans la détermination des tendances extérieures

Rappel B.O.S. (si besoin)

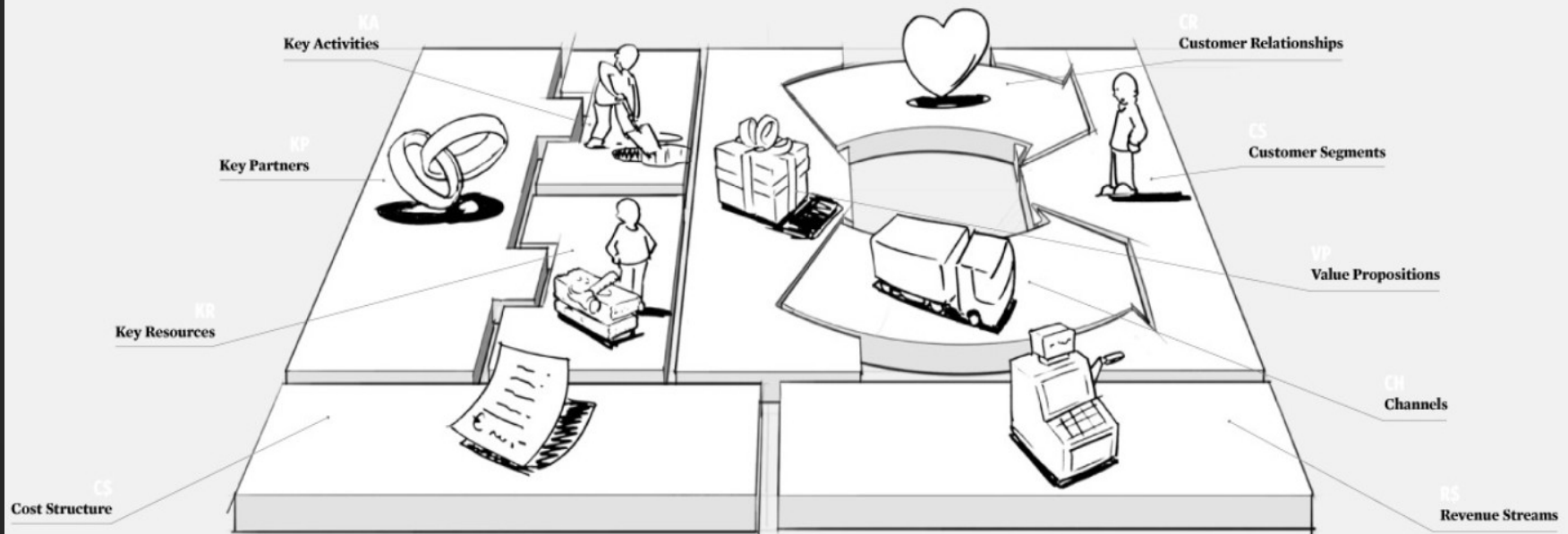
- Quelques "réflexions BOS" ...
 - Quels sont les critères clés pour votre entreprise ? Est-ce qu'ils remplissent les critères BOS ? Est-ce que vous vous êtes différenciés par rapport à vos concurrents directs ? Comment est-ce que vous pouvez vous différencier encore ?
 - Dans quelle mesure offrez-vous une utilité exceptionnelle et unique ?
 - En analysant les dépenses aujourd'hui, essayez-vous de maintenir les mêmes activités mais en dépensant moins ? Ou est-ce que vous vous efforcez d'identifier des activités que vous pouvez éliminer, en faveur d'autres activités qui créent un saut de valeur pour vos clients ?
 - Segmentez-vous vos clients ? Essayez-vous plutôt de trouver les similarités, au lieu des différences ...
 - Connaissez-vous vos non-clients ? Dans votre processus d'innovation, comment réfléchissez-vous à les attirer ?

Etude de cas

- Compléter le canevas stratégique du projet de Julie et Marc

Les business models

Le Business Model Canvas



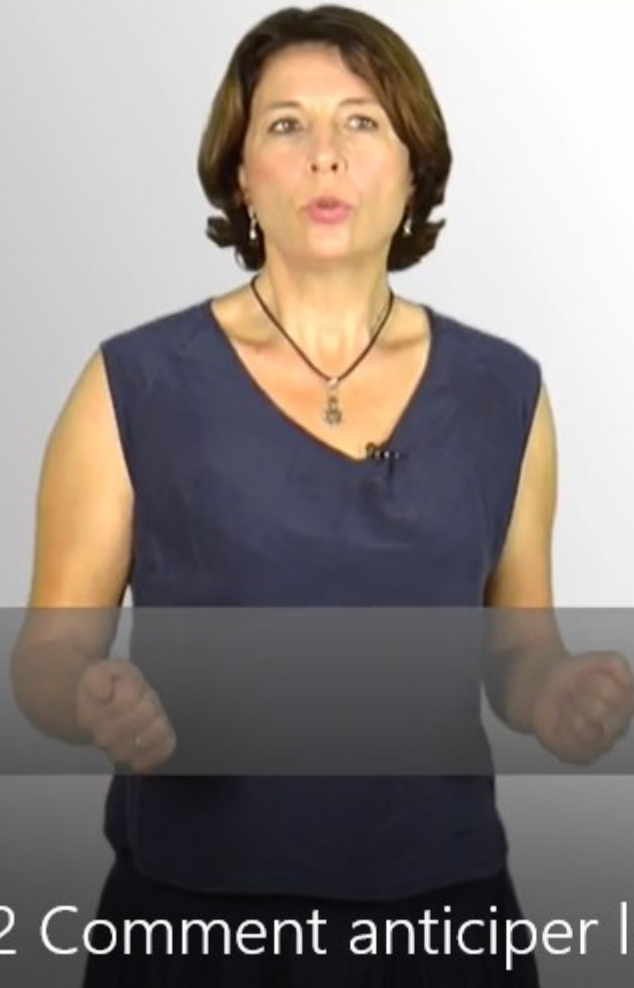
« UN LANGAGE POUR DÉCRIRE, VISUALISER, ÉVALUER ET TRANSFORMER LES BUSINESS MODELS »

Business model et innovation

- Le business model est la description des mécanismes permettant à une entreprise de générer des profits. Il s'articule autour de 3 piliers :
 - Proposition de valeur
 - Architecture de valeur
 - Équation de profit

S1 – comment anticiper la valeur d'une innovation ?

Comment anticiper
la valeur des innovations ?



VALÉRIE CHANAL,
Professeur de Management à
l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble

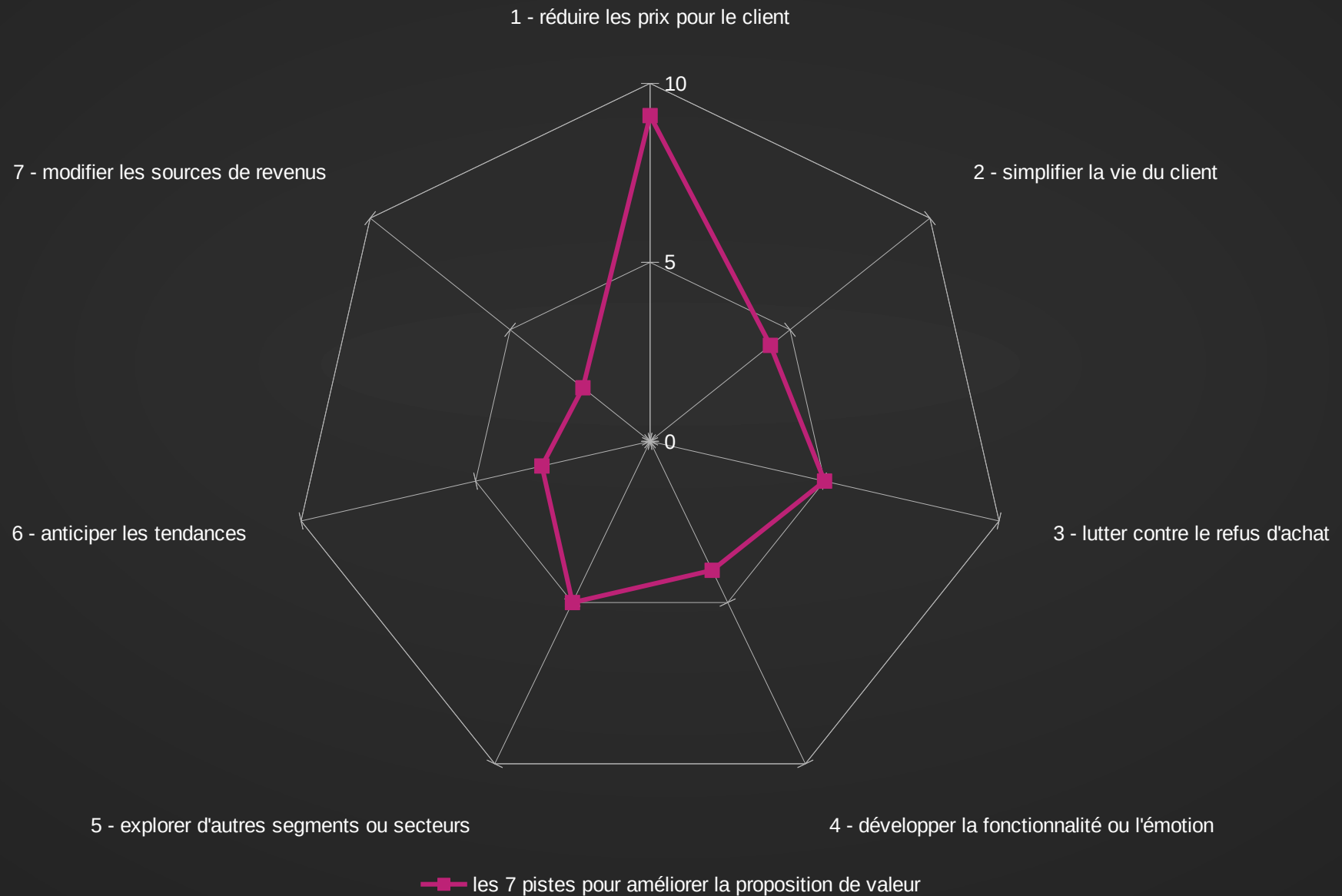
1.2 Comment anticiper la valeur des innovations _

Proposition de valeur



- La valeur ?
 - Valeur : désir (problème), intérêt (curiosité, enthousiasme, nouveauté)
 - Rapport fonctionnalités / valeur
- La proposition de valeur
 - Valeur d'usage : utilité
 - Confiance, réputation
 - Relation avec le client
 - Prix
- Valeur économique
 - Valeur perçue (efforts vs bénéfices, éthique)
 - Valeur d'échange

Améliorer la proposition de valeur



Piste 1 – réduire les prix

- Réduire le coût, en faisant varier ou non la valeur perçue
 - Pouvez-vous dégrader votre offre pour baisser vos coûts et donc vos prix pour le client ?
 - ex : compagnies aériennes low-cost
 - Pouvez-vous offrir une partie de votre produit / service gratuitement, pour attirer le client ?
 - Ex : leboncoin.fr
 - Qui serait intéressé par la diffusion d'une publicité auprès de vos clients ?
 - Ex : télévisions privées, Google, ...

Piste 2 – simplifier la vie du client

- Il faut simplifier l'utilisation du produit dans son ensemble, en proposant une solution plus complète (pièces de rechange, maintenance, financement, assurance, ...)
 - Quels sont les produits / services que votre client utilise en complément des vôtres ?
 - Quelles sont les difficultés rencontrées par vos clients dans l'utilisation de vos produits ?
 - Comment pouvez-vous limiter ces difficultés ?

Piste 3 – lutter contre le refus d'achat

- Des clients potentiel connaissent un produit donné et ses principales caractéristiques mais ne l'achètent pas. Un certain nombre d'obstacles ou de frustrations rendent l'expérience client insatisfaisante et difficile
 - Qu'est-ce qui pousse des clients potentiels à ignorer votre offre ?
 - Dans ce cas, que font ces “non-clients”, vers quoi s'orientent-ils ?
 - Quelles sont les caractéristiques de l'offre qui mécontentent toujours vos clients ?

Piste 4 – développer la fonctionnalité ou l'émotion

- Certains produits sont surtout fonctionnels (détergents, stations service, distributeurs de boissons, ...), d'autres sont beaucoup plus émotionnels (cosmétiques, automobiles, vêtements, ...). Ces derniers sont liés à l'identité, la quête de sens, la sécurité, ils procurent souvent de la joie ou du plaisir.
- Il s'agit d'aller à contre-courant de ce qui se fait habituellement sur votre secteur : plus d'émotionnel sur votre produit est fonctionnel, et vice-versa.
 - Votre produit est-il surtout émotionnel ou fonctionnel ?
 - Comment lui ajouter une composante d'émotion positive ?
 - Ou bien, comment revenir à ses fonctions de base, en lui retirant sa charge émotionnelle ?

Piste 5 – explorer d'autres segments ou secteurs

- Il s'agit de chercher des idées dans son propre secteur d'activité mais dans d'autres segments de marché (ex : MamaShelter combine des attributs d'hôtels low-cost et de luxe) ou même en dehors de son propre secteur d'activité.
 - Quels sont les différents segments de votre secteur d'activité ?
 - Quels sont les codes, règles, propositions des autres segments que vous pouvez intégrer à votre proposition de valeur ?
 - De quel autre secteur d'activité pouvez-vous vous inspirer ?

Piste 6 – anticiper les tendances

- Il s'agit d'intégrer très tôt les tendances sociétales afin de créer des avantages concurrentiels
 - Quelles sont les tendances sociétales qui vont affecter vos clients / non-clients ?
 - Quelles propositions de valeur pouvez-vous créer en anticipant ces tendances ?
- Ex : Bring.BUDDY, livraison de colis crowdsourcé. Plusieurs tendances prises en compte : l'équipement en smartphones, la recherche de la réduction de l'impact environnemental, l'engorgement des centres-villes, les communautés sur internet, ...

Voir diapo suivante pour un exemple de réflexion prospective sur les tendances (Kjaer Global Trends 2020)

Piste 6 – anticiper les tendances

THE 4P BUSINESS MODEL



QUALITY OF LIFE



Mindfulness

The Good Life

Happiness Hunting

UNIVERSAL VALUES



The Big Society

Enoughism

Purpose Driven Leadership

4. SPIRITUAL

POSITIVE WELLBEING



Active Leisure

Foodie Culture

Health = Wealth

MEANINGFUL EXPERIENCES



Authentic Storytelling

Cultural Consumption

Inclusive Design

The Real Thing

Collaborative Communities

Intelligent Reduction

Smart Living

A BETTER WORLD



Betapreneurship

Good Cause

Considered Consumption

One Planet Living

3. EMOTIONAL

MULTI-CHANNEL COMMUNICATION



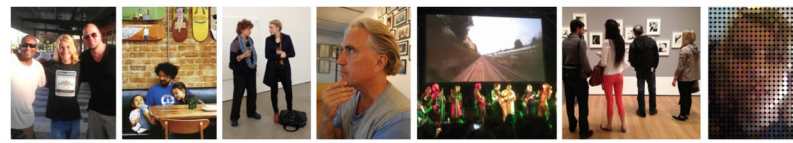
Education 4.0

Cloud Intelligence

Dialogue Driven

The Global Brain

PATCHWORK SOCIETY



Redefined Families

Free-Range Parents

Female Factor

No Age Society

Global Citizens

Creative Class

Digital Natives

CARING ORGANISATIONS



Lifelong Learning

Work/Life Balance

Social Capital

Brand Engagement

2. SOCIAL

TECHNOLOGY

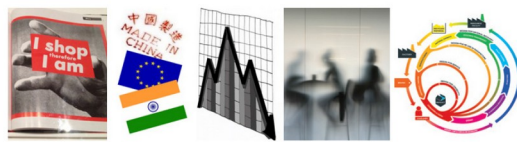


Bio Revolution

Clean Tech

Thinking Cities

ECONOMIC DRIVERS



Resource Shortage

Rising Economies

Turbulent Markets

Innovation Hubs

New Models

POLITICS & LEGISLATION



Soft Power

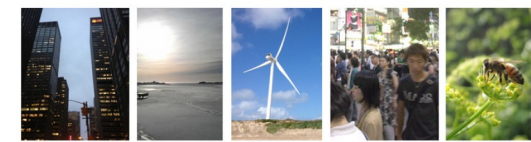
Radical Openness

Glocalisation

Health Challenges

Public Policies

ENVIRONMENT



Hyper Urbanisation

Climate Change

Green Growth

Crowded Planet

Bio Diversity

1. SCIENTIFIC

Piste 7 – modifier les sources de revenus

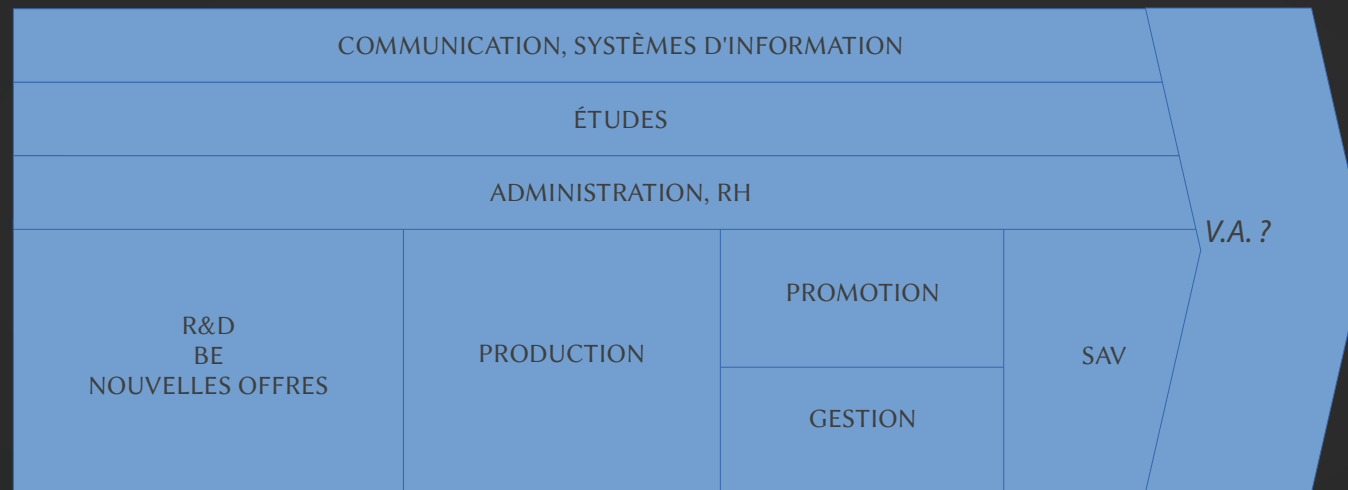
- Il s'agit de faire payer autrement
 - L'utilisateur : à l'usage, au forfait, via un package, en freemium
 - Un tiers : modèle publicitaire ou participation
 - Sur les économies que fait le client en achetant le produit (% de gains)
 - ...
 - Pouvez-vous facturer différemment vos clients ?
 - Quel tiers a intérêt à financer tout ou partie de votre offre en échange de contreparties ?
 - Votre offre permet-elle à votre client de faire des économies ou de générer des revenus ?

Business model et innovation

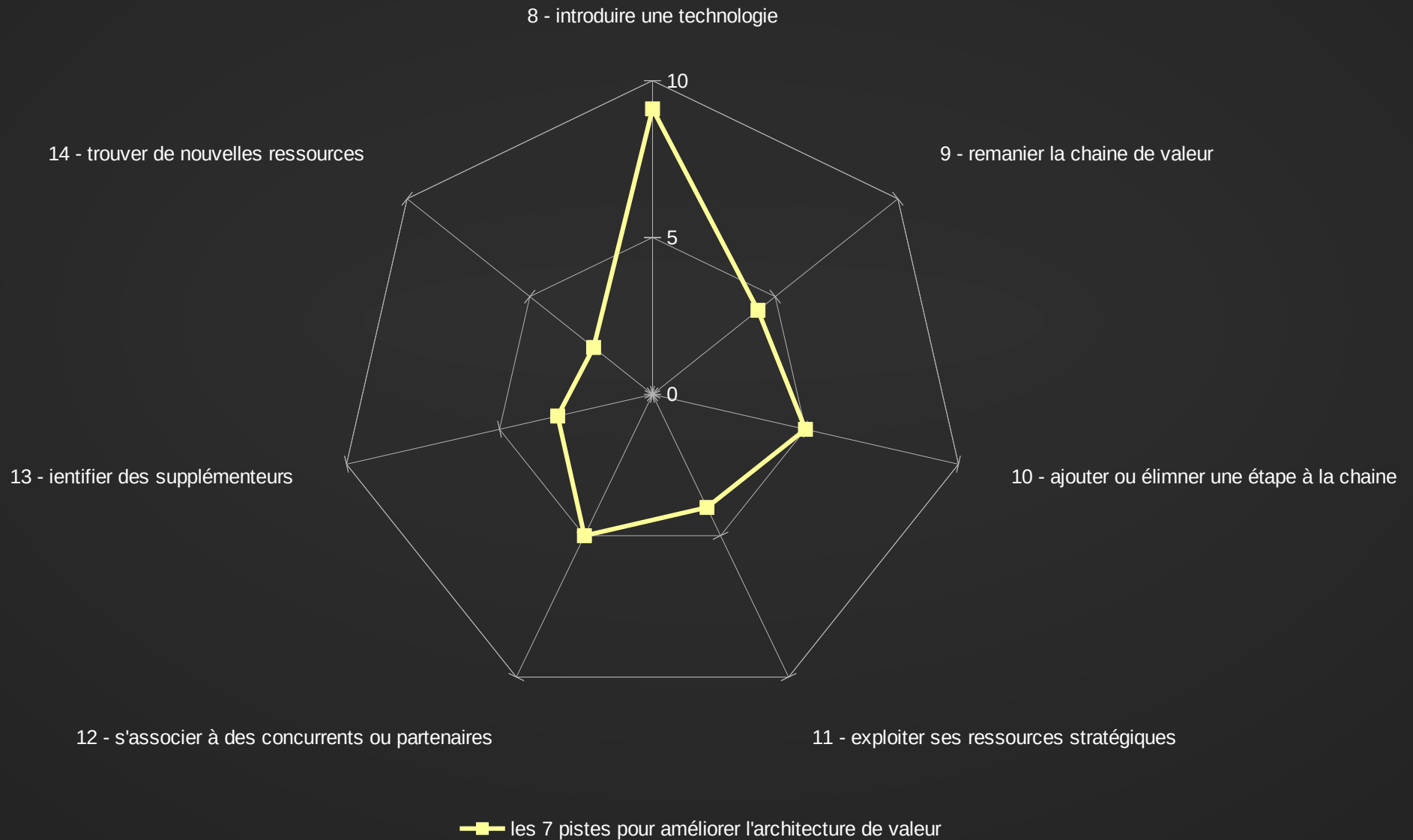
- Le business model est la description des mécanismes permettant à une entreprise de générer des profits. Il s'articule autour de 3 piliers :
 - Proposition de valeur
 - **Architecture de valeur**
 - Équation de profit

L'architecture de valeur

- Exemple ...



Améliorer l'architecture de valeur



Piste 8 – introduire une technologie

- Identifier ou développer des technologies qui permettent de modifier radicalement l'architecture de valeur
 - Vos clients utilisent-ils une ou plusieurs autres technologies que la vôtre ?
 - Quelles sont les technologies existant dans d'autres secteurs que le vôtre, que vous pourriez utiliser ?

Piste 9 – remanier une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur

- L'innovation peut passer par le remaniement de certaines étapes de la chaîne de valeur
 - Ex : pour être sûr de proposer des pulls avec la couleur à la mode, Benetton teint les pulls tricotés en écru plutôt que les fils
 - Quelles sont les différents étapes / maillons de votre chaîne de valeur ?
 - Pouvez-vous changer ou remanier la façon de mettre en œuvre chaque étape ? (contrats, relations clients / fournisseurs, approvisionnements, ...)

Piste 10 – éliminer ou ajouter une ou plusieurs étapes à la chaîne

- Supprimer ou ajouter une étape à la chaîne de valeur (ex : les repas dans les avions) peut impacter la proposition de valeur
 - En quoi chaque étape de la chaîne de valeur est-elle utile ? Pouvez-vous la supprimer ? Quel sera l'impact en termes de coût et donc de prix ?
 - Pouvez-vous ajouter une étape à la chaîne de valeur ? Quel en sera la résultat ? Apportera-t-elle de la valeur au client ?

Piste 11 – exploiter ses ressources stratégiques

- Les entreprises développent souvent au fil du temps des compétences, des ressources ou des savoir-faire qu'elles ne pensent pas toujours à valoriser (ex : Rungis a une compétence d'organisation de marché de gros et vend cette expertise partout dans le monde)
 - Quelles sont les ressources et compétences stratégiques de votre entreprise ?
 - Quelles sont les ressources sous-exploitées ? Comment les valoriser d'une autre manière ?
 - Avez-vous des savoir-faire qui pourraient intéresser d'autres entreprises ?

Piste 12 – s'associer à des concurrents ou partenaires

- L'innovation peut passer par des associations inédites avec des concurrents ou partenaires qui possèdent des ponts forts complémentaires (sur l'offre, géographique, l'accès aux ressources, ...).
- Qui sont vos concurrents ? Quels sont leurs points forts ? Leurs ressources stratégiques ?
- En quoi ces avantages ou ressources sont-elles complémentaires des vôtres ?
- Comment associer vos forces et neutraliser vos points faibles ?

Piste 13 – identifier des supplémenteurs

- L'offre d'un supplémenteur (ou complémentateur) vient en complément de celle d'une autre entreprise. Il est souvent identifié parmi les offres utilisées par le client en même temps que celle de l'entreprise.
 - Quelles offres sont utilisées par vos clients avant, pendant, après votre offre ?
 - Pouvez-vous intégrer ces offres dans votre proposition de valeur ? Quel serait l'intérêt pour le client ?
 - Quel serait l'intérêt pour l'entreprise fournissant ces offres complémentaires ?

Piste 14 – trouver de nouvelles ressources

- L'idée est ici d'avoir accès à de nouvelles ressources via le crowdsourcing
 - Financement : kickstarter, kisskissbankbank, indigogo, ...
 - Idées : innocentives, studika, eYaka, TopCoder, ...
 - Comment élargir la base de vos ressources (financières, humaines, matérielles, immatérielles, ...)
 - Que pouvez-vous aller chercher à l'extérieur ?

Business model et innovation

- Le business model est la description des mécanismes permettant à une entreprise de générer des profits. Il s'articule autour de 3 piliers :
 - Proposition de valeur
 - Architecture de valeur
 - **Équation de profit**

L'équation de profit

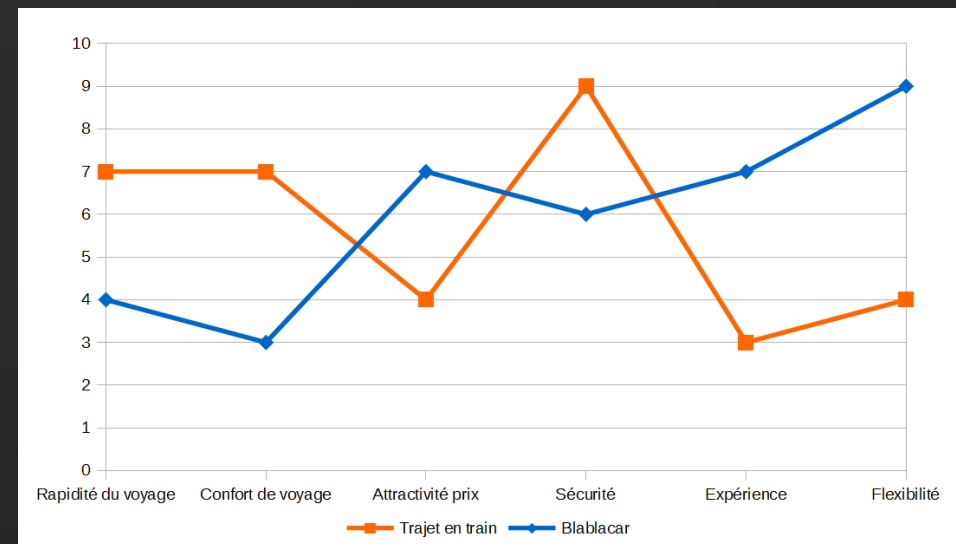
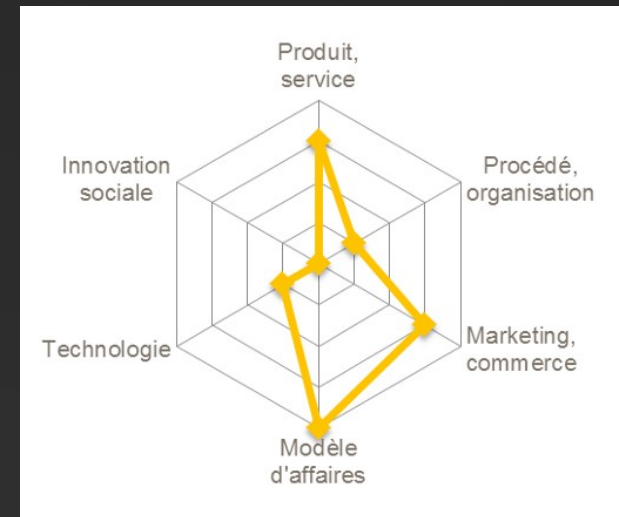
- $ROCE = [RO/CA] \times [CA/CE]$
 $= [CA - Coûts] / [Immo + BFR]$

ROCE =

CA	Coûts
* commission d'environ 10% sur tous les trajets * taux de désistement très faible (<4%) * volume tiré par le succès de l'offre et l'eupéanisation du modèle	* essentiellement le fonctionnement du site
<hr/>	
Immobilisations	<u>BFR</u>
* conception et développement du site internet	* paiement à l'avance

Exemple : Blablacar

- Qu'est-ce-qu'apporte le projet apporte de neuf ?
 - À ses clients et ses utilisateurs ?
 - Les conducteurs peuvent réduire le coût de leurs trajets, de manière conviviale, en louant leurs places vides. Les passagers disposent d'une offre de transport bon marché et de plus en plus fiable.
 - En termes de différenciation concurrentielle ?



Associer les utilisateurs à l'innovation



Comment associer
les utilisateurs à l'innovation ?

VALÉRIE CHANAL,
Professeur de Management à
l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble

1.5 Comment associer les utilisateurs à l'innovati

Financement de l'innovation

Financement de l'innovation



- Investissement, subvention, avances remboursables, garanties, prêts, ...



Financement de l'innovation - création

- Capital risque
 - Financement en fonds propres des entreprises en phase de création ou durant les premières années d'existence.
- EARLY-STAGE CAPITAL
 - Capital investi dans une jeune société de 2 à 5 ans d'existence. Pour les sociétés en création et jusqu'à 2/3 ans, on parle de seed capital, ou capital d'amorçage.
- Business Angel
 - Entrepreneur qui, ayant revendu avec succès son entreprise, réinvestit une partie des fonds dans une jeune société et la fait bénéficier de son expérience.
- VALORISATION PRE-MONEY
 - Valorisation de la société avant l'investissement des financiers
- VALORISATION POST-MONEY
 - Valorisation de la société après l'investissement des financiers

Financement de l'innovation - création



Financement de l'innovation - création

- l'effet levier

Effet LEVIER, ou trouver Beaucoup (25) , quand on a Peu (1)

Apport « personnel » des ASSOCIES en capital

+ 1 de prêt d'honneur à la personne = 2

Capitaux risqueurs en capital = 1

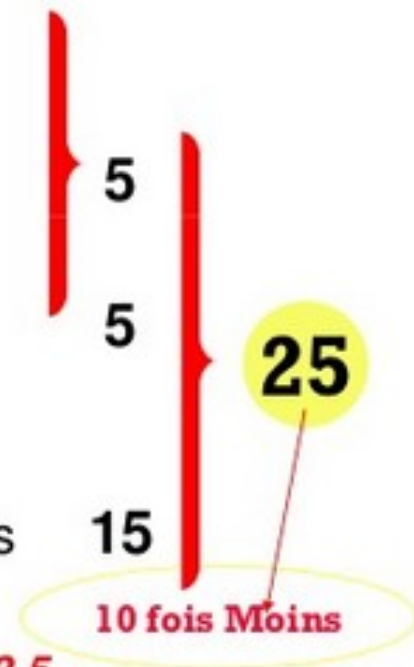
Capitaux risqueurs en prêt = 1

Prêt solidaire ou Participatif = 1

Avances remboursables, subventions investissements
(limité au niveau des fonds propres soit 5)

Prêt bancaires 1,5 fois les ressources longues 15

Sans autres financements, apport personnel 1 + 1.5 = 2.5



Financement de l'innovation - création

- l'effet levier

Effet LEVIER 2, valoriser ses apports

- Ante création :
 - Travail, étude, méthode, logiciel, prototype déjà opérationnel
- Post création :
 - Savoir faire, expérience, capacité intellectuelle, mis à disposition sur le futur

Financement de l'innovation - création

- l'effet levier

Effet LEVIER 2, valoriser ses apports

- Ante création :
 - But : obtenir une part significative (la majorité) du capital de la nouvelle société
 - Montage : valoriser « financièrement »
 - son apport intellectuel,
 - le résultat des ses recherches, sa thèse,
 - le modèle mathématique, informatique (logiciel)
 - les simulations, dessins, prototype, 1er produit
 - ses factures, déplacements
 - son temps

Contrainte légale : rapport du Commissaire aux Apports

Exception : auto déclaration sarl et eurl < 50% des apports en numéraire ET 1 apport < 30000€

Contrainte sociale : faire accepter « la valeur » par les autres actionnaires financeurs

Financement de l'innovation - création

Principe de Base pour un plan de financement équilibré :

Règle des trois 1/3

➤ 1/3 FONDS PROPRES (voire de trésorerie)

Déjà présents dans l'entreprise ou levée de fonds

Fonds Propres = Capital de départ + Réserves + Résultat non distribué

➤ 1/3 ENDETTEMENT BANCAIRE LONG TERME

➤ 1/3 INSTITUTIONNELS

Financement de l'innovation - création

- $\frac{1}{3}$ institutionnels
 - BpiFrance, région, ...
 - Au maximum = fonds propres ou trésorerie
 - Demandent le plus souvent un levier bancaire
 - Région et autres collectivités : parfois des subventions
 - BpiFrance : des avances remboursables le plus souvent (ou d'autres véhicules plus complexes)
- Pas d'aide à l'innovation pour les entreprises en difficulté

Financement de l'innovation - création

Bâtir et Présenter un plan de financement de l'innovation : exemple 1

	P1	P2	P3	P4
Donc CA				
CA (Produit de vente)	100 000	100 000	100 000	100 000
CA (Produit de licence)	0	0	0	0
CA (Produit de service)	0	0	0	0
Donc CA	100 000	100 000	100 000	100 000
Donc Charges				
Charges (Produit de vente)	20 000	20 000	20 000	20 000
Charges (Produit de licence)	0	0	0	0
Charges (Produit de service)	0	0	0	0
Donc Charges	20 000	20 000	20 000	20 000
Donc Résultat				
Résultat (Produit de vente)	80 000	80 000	80 000	80 000
Résultat (Produit de licence)	0	0	0	0
Résultat (Produit de service)	0	0	0	0
Donc Résultat	80 000	80 000	80 000	80 000
Donc Trésorerie				
Trésorerie (Produit de vente)	100 000	100 000	100 000	100 000
Trésorerie (Produit de licence)	0	0	0	0
Trésorerie (Produit de service)	0	0	0	0
Trésorerie (Charges)	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Donc Trésorerie	80 000	80 000	80 000	80 000

Calculez large !!!

Faites un plan de trésorerie !!!!

1. Les hypothèses de CA et de rentabilité sont **TOUJOURS** trop optimistes
2. Les charges se vérifient **TRES SOUVENT**.
3. Le plan de trésorerie fait apparaître des besoins très > au plan de financement, l'été est souvent meurtrier
4. Les versements des institutionnels et des investisseurs arrivent **TOUJOURS** plus tard que prévu
5. Les paiements sont toujours plus longs que prévus surtout si la qualité et l'organisation sont défaillantes
6. Gardez en sous le pied : Minimum de trésorerie = 1 x le CA du mois.

C'est le plan de trésorerie qui vous aide à calculer votre besoin

Ensuite vous pouvez « optimiser » le besoin de financement et préparer vos arguments pour les financeurs de l'innovation.

Financement de l'innovation - création

2) Bâtir et Présenter un plan de financement de l'innovation : exemple 1

Le besoin de financement est établi.

Comment optimiser le plan de financement = expérience et savoir faire

- Connaître les « enveloppes » des différents partenaires financiers
Inutile de demander 15000€ à OSEO ou 500.000€ à Herrikoa
- Maîtriser leurs critères et se renseigner pour les maintenir à jour
Fond propres >0, 1 pour 1 max,...
- Se renseigner sur les valorisations, ne pas délirer
« nous avons beaucoup de potentiel aussi j'ai le plaisir de vous proposer 5% pour 1 million d'€ »

Il y'a peu d'acteurs, ils se parlent tous et vous n'avez qu'une chance.

Soyez prêts, tenez compte des délais, ni trop tôt, ni trop tard !

Financement de l'innovation

Principes de financements de l'innovation dans les entreprises

Deux méthodes :

- Bottom up: aides au fil de l'eau sur initiative des entreprises (OSEO, EUREKA)
- Top down: appels à projets (Ministères, Commission européenne; Eurostars et Eragnet)

De l'idée au pré-lancement industriel,
et dans les cinq dimensions du management de projet innovant

	Formulation	Faisabilité	Développement	Lancement	Cycle de vie
Commercial & marketing	Présenter un nouveau concept attractif pour les clients, réalisable dans ses principes, crédible dans ses ambitions	Analyser faisabilité & rentabilité du projet. Etablir un premier plan d'affaires	Valider l'offre technique & commercialement. Affiner le plan d'affaires	Organiser l'industrialisation & la mise sur le marché	Evaluer les résultats du lancement & gérer le cycle de vie des offres
Technique					
Juridique & PI					
Financier					
Management & organisation					

Financement de l'innovation - création

- Exemple de répartition du capital d'une entreprise innovante entre associés

ArchiKap
07/12/2016

MyCorp
Répartition du capital initial

Français

Paramètres	
Nombre d'associés opérationnels	2
Capital à répartir entre ces 2 associés opérationnels	100%
Associés non opérationnels, apporteurs d'actifs clés	0%
Autres associés fondateurs	0%

Commentaires

Il s'agit des associés opérationnels, qui vont s'impliquer très significativement et vont contribuer de manière déterminante à la création et au développement de l'entreprise, en apportant du temps et de l'expertise dans les domaines clés.

L'essentiel du capital (>60%) doit être réparti entre ces associés principaux, qui s'impliqueront activement (à plein temps ou à temps partiel) pour le lancement et le développement de l'entreprise.

Une fraction du capital initial peut également aller à des personnes morales (entreprises) ou physiques (particuliers) pourvoyeuses d'actifs clés [matériel, savoir-faire, brevets...] qui ne s'impliqueront pas au quotidien dans le développement de l'entreprise.

Une fraction du capital initial peut aussi être octroyée à des associés qui apporteront un réseau relationnel et/ou une expertise complémentaire, sans néanmoins s'impliquer au quotidien dans le développement de l'entreprise.

Répartition du capital entre les 2 associés opérationnels

Critères	Coeff.	Nom ?					Commentaires
		Associé #1	Associé #2	
Qui dirigera l'entreprise : CEO/Directeur Général, Président d'une SAS, gérant d'une SARL ?	20	1 <input checked="" type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	OK
Qui sera en charge du développement commercial et des ventes ?	20	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	OK
Qui sera en charge du marketing et du lobbying ?	10	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	OK
Qui sera en charge de la conception et du développement technique de l'offre (R&D / Création) ?	20	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	OK
Qui sera en charge de la production, de la logistique et des processus qualité ?	10	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	OK
Qui sera en charge des levées de fonds et de la gestion financière ?	15	1 <input checked="" type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	OK
Qui sera en charge des recrutements et de la gestion administrative de l'entreprise ?	5	1 <input checked="" type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	OK
Autre critère clé #1	0	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	...
Autre critère clé #2	0	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	...
100							
POURCENTAGE DU CAPITAL DES 2 ASSOCIES :		40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Etude de cas

- Calculer la répartition du capital entre les associés, la comparer avec la répartition “idéale”

Financement de l'innovation

- Exemple

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
% capital			
Julie			
Marc			
Investisseur 1			
Investisseur 2			
Investisseur 3			
Nb d'actions			
Valeur du capital			
Julie			
Marc			
Investisseur 1			
Investisseur 2			
Investisseur 3			

Le financement de l'innovation - aides

- Quelles sont les formes d'aides financières à l'innovation possibles ?
 - Aides sous forme de dettes
 - Aides BPI à la création
 - Aides régionales
 - Dispositifs fiscaux
 - Aides BPI au développement



Investissement matériel



Pénétration de marché



Recrutement



Faire face au risque



R&I

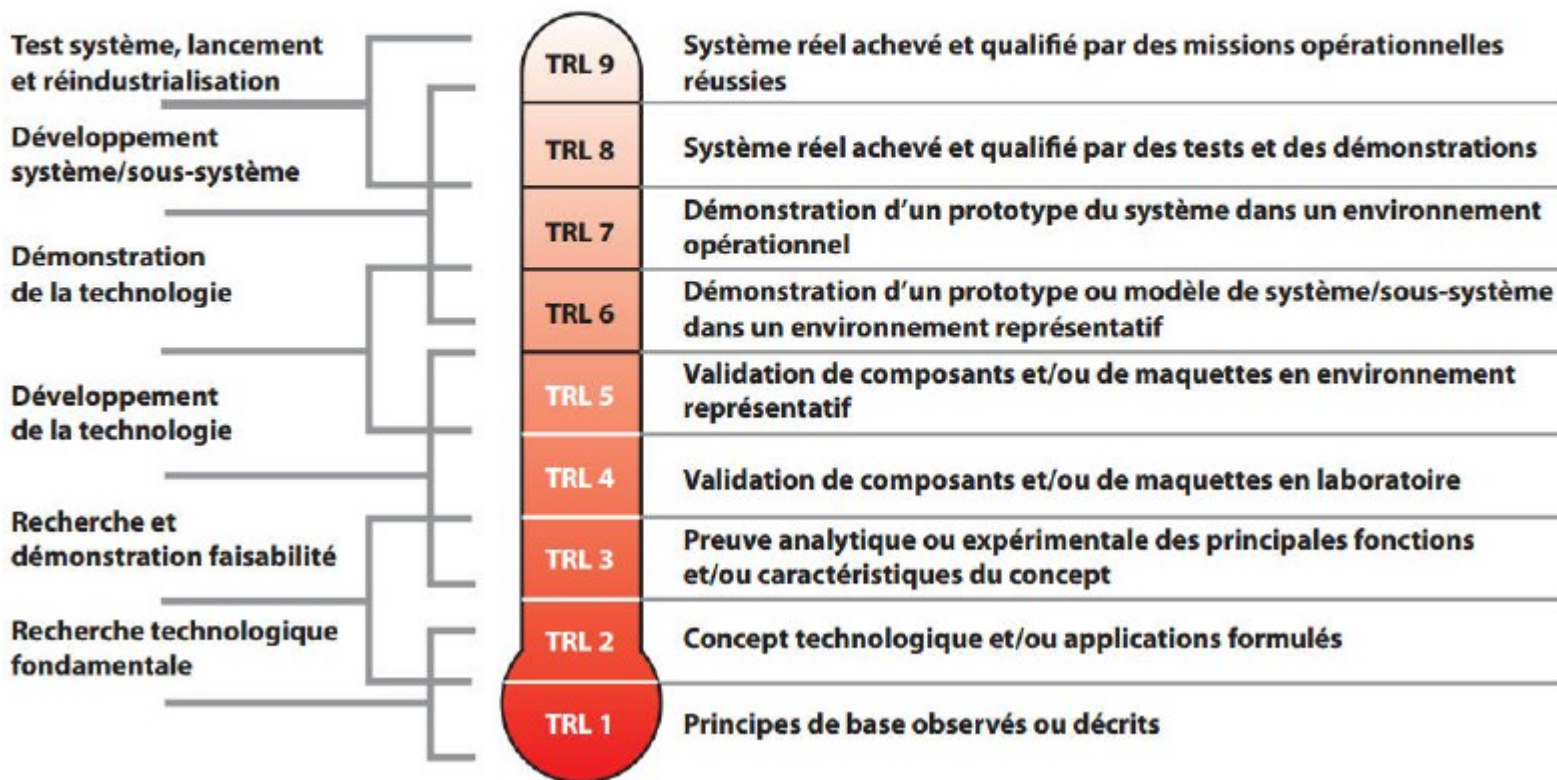


BFR

Caractériser un projet d'innovation selon le TRL

Facteurs intrinsèques au projet – Volet technique :

► Un niveau de risque, une durée, un budget



Caractériser un projet d'innovation

Facteurs intrinsèques à l'entreprise :

▣ Fonds propres ou quasi fonds propres

Exple depuis le 1er janvier 2016 (pour les entreprises de plus de 3 ans) - Critère d'octroi d'un financement BPI :

(capital social ou individuel + prime d'émission) / 2

+ réserves (légale, statutaire, réglementée, autres)

+/- report à nouveau

+/- résultat

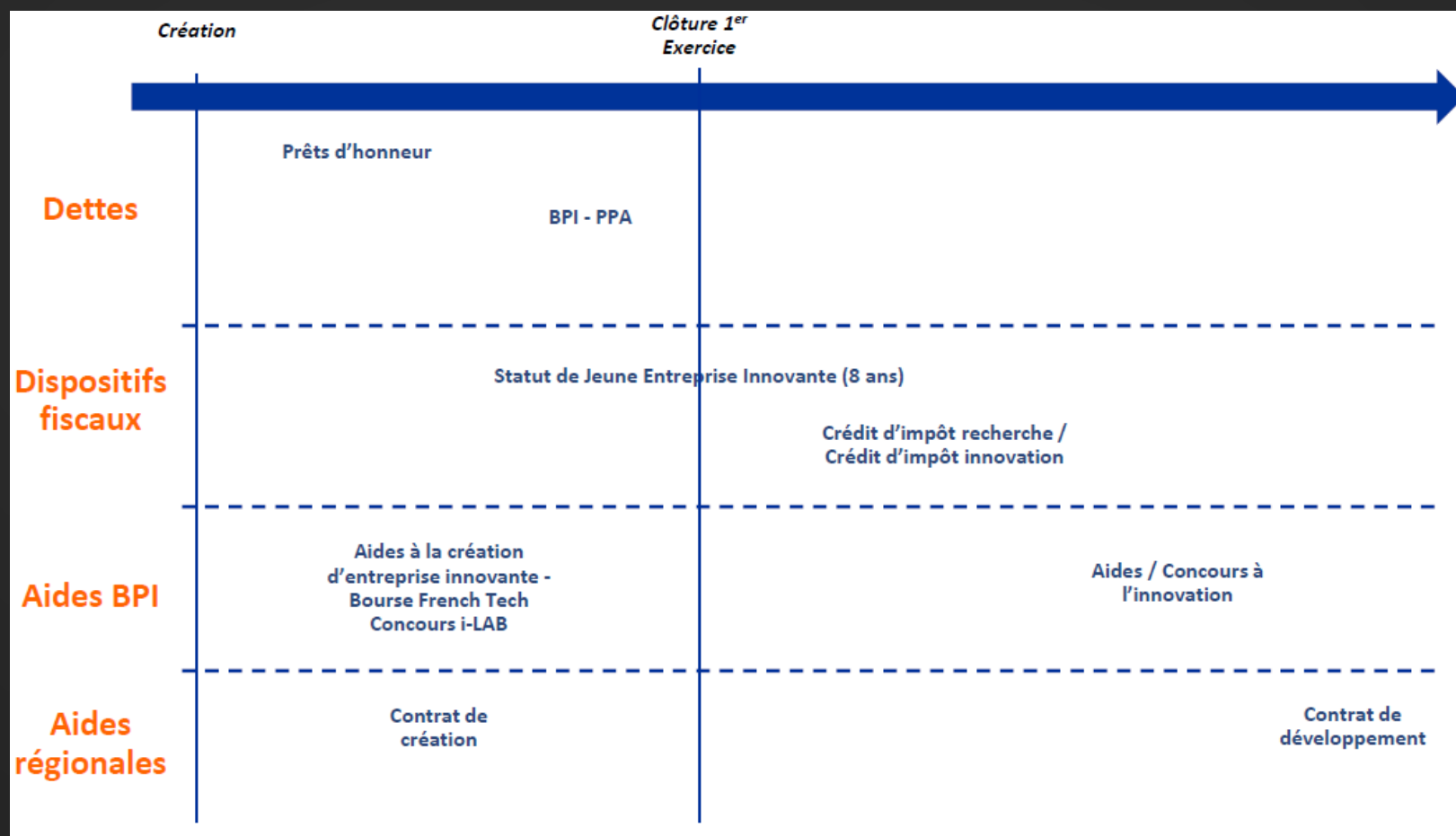
Si total < 0 alors l'entreprise est en difficulté

▣ Années d'existence / Historique

Finalité : Déterminer le montant des aides auxquelles l'entreprise peut avoir accès et la part de financement privé qu'elle devra rechercher en fonction des ses capacités propres de financement.

Caractériser un projet d'innovation

- Evolution des aides possibles selon le stade de l'entreprise



Aides sous forme de dettes

▶ Prêt d'honneur LMI - renforcer l'apport personnel du créateur dans son projet

▶ Principaux critères d'éligibilité

l'entreprise doit tout d'abord présenter un aspect innovant et un potentiel de développement

L'entreprise doit être en phase de création ou créée depuis moins d'un an.

L'entreprise doit créer de l'emploi et le porteur de projet doit détenir la majorité du capital

L'entreprise doit avoir des besoins en financement estimés à 100 000 € et plus.

Avantages :

- Prêt de 45k€ en moyenne : Prêt d'honneur à taux zéro est sans caution personnelle et remboursable sur 5 ans avec un différé de remboursement d'un an

Inconvénients :

- Il faut que le positionnement marché soit clair : Business Plan et Business model formalisés

Aides sous forme de dettes

▶ Prêt d'amorçage - levier dans la préparation d'une 1^{ère} levée de fonds

▣ Principaux critères d'éligibilité

Le PA intervient en concomitance à la levée de fonds. C'est un levier intéressant en cas de la clôture d'un 1er tour de table (intervention à un ratio de « 1 pour 2 levés » au maximum) en vue d'un 2nd où la question des quasi-fonds propres se posera.

Prêt bancaire de 50 à 100k€ (taux variable indexé sur Euribor 3 mois moyen) sans caution personnelle et remboursable sur 8 ans avec un différé de remboursement de 3 ans

Avantages :

- Le prêt participatif est un dispositif de nature bancaire qui a l'intérêt d'être comptabilisé dans les quasi-fonds propres de l'entreprise (ligne EI de l'annexe 2 de la liasse fiscale)

Inconvénients :

- Avoir bénéficié d'une aide à l'innovation
- Montant plafonné aux fonds propres (apports initiaux, prêts d'honneur...).

Aides régionales – contrat de création

▶ Aides régionales - Contrat création

▶ Objectif : Soutenir financièrement les créations d'activités génératrices d'emplois

Le dépôt du dossier doit être fait avant la clôture du premier exercice fiscal

L'aide est calculée en fonction d'un programme d'emplois et d'investissements sur trois ans

2 000 €/emploi créé (CDI équivalent temps plein)

Dès 5 emplois, financement du 5ème poste (statut cadre) à hauteur de 24 000 €. Les emplois suivants sont à 2 000 €.

A raison de 2 bonifications possibles, l'aide est portée à 4 000 €/poste (2 000 + 1 000 + 1 000)

Critères de bonification :

- investissements supérieurs à 100 000 €
- embauche personne handicapée
- embauche jeunes de - 26 ans représentant 20 % des effectifs
- intégration pôle de compétitivité ou pôle d'excellence
- Présence de R&D supérieure à 30% du total des investissements immobilisés ou de brevets

L'aide est plafonnée au montant des fonds propres, quasi fonds propres, et à 80 % du montant des investissements éligibles

Aides régionales – contrat de développement

▶ Aides régionales - Contrat développement

▶ Objectif : Soutenir financièrement les créations d'activités génératrices d'emplois

Idem que pour le contrat création : L'aide est calculée en fonction d'un programme d'emplois et d'investissements sur trois ans.

Aujourd'hui l'aide est octroyée uniquement aux industriels. Les services ne sont plus la priorité du dispositif.

Investissement minimum de 200k€ et/ou au moins 10 emplois créés.

Financement de l'innovation

Prestation Technologique Réseau (PTR) « normale » : < 50 salariés
Pré-études technologiques, essais, modélisation, caractérisation de produit, étude de marché
et de l'état de l'art technique, recherche de partenaires...

Exemple 1

- Devis prestataire = 10 000 €
- Dépenses internes = 6 000 €
- Aide possible = 8 000 €

Exemple 2

- Devis prestataire = 8 000 €
- Dépenses internes = 6 000 €
- Aide possible = 6 400 € (80% de la prestation)

Exemple 3

- Devis prestataire = 14 000 €
- Dépenses internes = 7 000 €
- Aide possible = 10 000 € (plafond 10 000 €)

Exemple 4

- Devis prestataire = 12 500 €
- Dépenses internes = 2 500 €
- Aide possible = 7 500 € (50% du programme)

Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Recherche

▶ Qui peut en bénéficier ?

- Toutes les entreprises industrielles, commerciales ou agricoles, soumises à l'impôt.
- Quels que soient la taille, le secteur d'activité et le mode d'exploitation : Des jeunes structures ou des sociétés en développement

▶ En quoi consiste le crédit d'impôt recherche ?

- **Depuis le 1er janvier 2013**, ce dernier consiste en un crédit d'impôt équivalent à **30 % des dépenses de R&D engagées** au titre de la dernière année civile.

Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Recherche

▶ Comment est-il restitué ?

▣ Imputation sur l'IS

- ▣ **Remboursement** : Si le crédit d'impôt est supérieur à l'impôt ou si l'entreprise est déficitaire, le reliquat est:

- ▣ PME au sens communautaire : remboursé immédiatement par l'administration.
- ▣ Sinon, cela constitue une créance pour l'état, reportable sur les 3 années suivantes.

Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Recherche

▶ Quelles sont les activités éligibles ?

RECHERCHE FONDAMENTALE

- Résultats: Théories interprétatives (Théorie du Big Bang)

RECHERCHE APPLIQUÉE

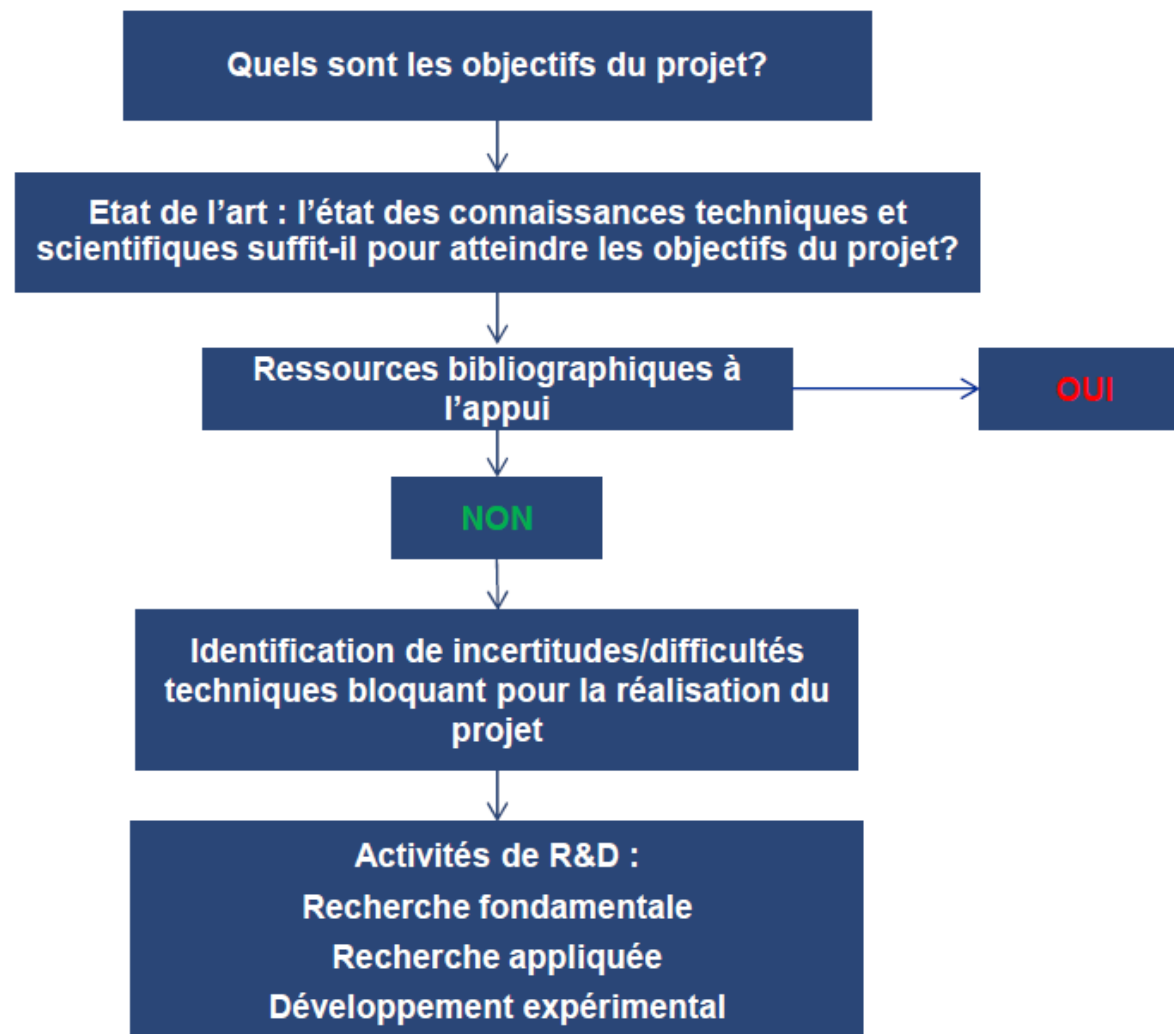
- Résultats: Modèle probatoire (Discerner les applications possibles de la recherche fondamentale)

DÉVELOPPEMENT EXPÉRIMENTAL
(RECHERCHE « IN SITU »)

- Résultats : Prototypes ou installations pilotes

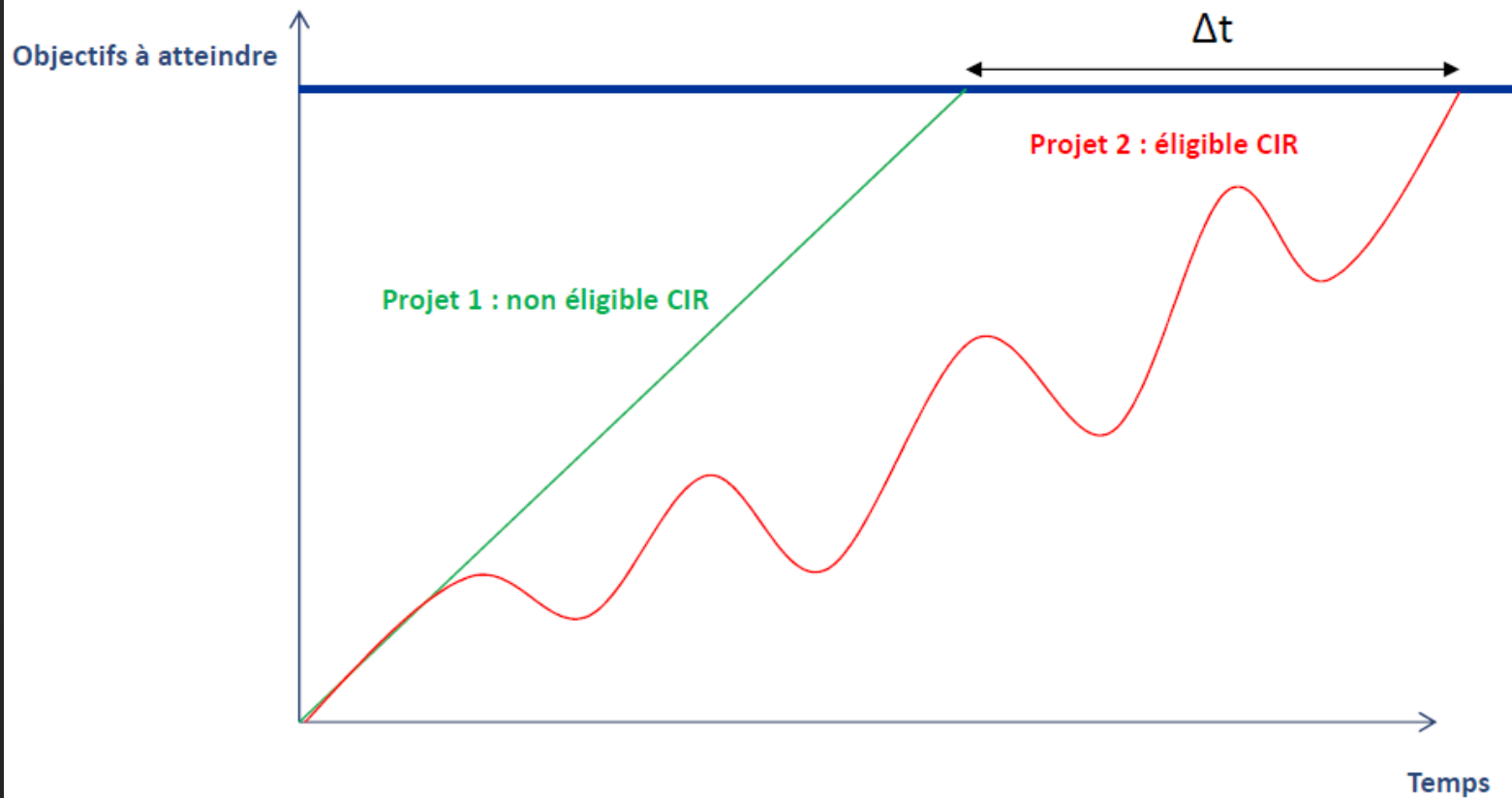
Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Recherche



Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Recherche



Dispositifs fiscaux - JEI

▶ Statut Jeune Entreprise Innovante : Cinq conditions

- ▶ **Etre une PME** au sens communautaire :

Effectif < 250 personnes ; CA < 50 M€ ; Total bilan < 43 M€

- ▶ **Avoir moins de 8 ans** d'existence

- ▶ **Etre réellement nouvelle** sans qu'il s'agisse d'une restructuration, d'une concentration, d'une extension ou d'une reprise d'activité

- ▶ **Etre indépendante** : Avoir un capital détenu à 50% au moins par des personnes physiques ou par une société détenue à 50 % par des personnes physiques ; par des sociétés de capital-risque, des FCPR, des SDR, des SFI, des SUIR ...

- ▶ **Les dépenses de R&D** engagées par l'entreprise, au cours de l'exercice considéré, doivent représenter au moins 15% des charges totales fiscalement déductibles portées par l'entreprise

Dispositifs fiscaux - JEI

▶ Statut Jeune Entreprise Innovante

▶ Qu'entend-t-on par travaux de R&D ?

▶ Mêmes critères d'éligibilité que **le Crédit d'impôt Recherche** :

- Recherche fondamentale
- Recherche appliquée
- Développement expérimental

▶ Statut Jeune Entreprise Innovante

- ▶ **Quelles dépenses peuvent être valorisées dans le cadre d'appréciation du taux de 15%?**
 - ▶ Même assiette de valorisation que **le Crédit d'impôt Recherche à quelques différences près :**
 - Le doublement pour les jeunes docteurs ne s'applique plus
 - Les dépenses exposées pour la réalisation d'opérations confiées à des organismes publics et assimilés ne sont pas retenues pour le double de leur montant, mais pour leur montant réel
 - Enfin, contrairement au CIR, la déduction des subventions ou avances remboursables n'est pas effective dans l'appréciation des 15%.

Dispositifs fiscaux - JEI

► Statut Jeune Entreprise Innovante

CIR Vs JEI

	Base de calcul pour le CIR	Base de calcul pour le statut JEI
Dépenses de personnel afférentes au JD (1 ^{er} CDI post obtention diplôme de thèse)	200%	100% (coût réel)
Frais de fonctionnement JD	200%	50%
Dépenses de ST auprès d'organismes publics	200% des montants facturés	100% des montants facturés (coût réel)
Dépenses de ST auprès d'organismes privés	100% des montants facturés, plafonnés à trois fois le montant total des autres dépenses de recherche	100% des montants facturés – non plafonné (coût réel)

Dispositifs fiscaux - JEI

▶ Les avantages d'une JEI

▶ Des exonérations de cotisations sociales

▶ Exonération de près de $\frac{3}{4}$ des cotisations sociales patronales pendant les 7 années qui suivent l'année de création de la société pour les chercheurs, les techniciens, les chefs de projets de R&D (personnel de recherche) puis élargie au personnel éligible CII à partir de 2014.

▶ L'exonération est assortie d'un double plafond (par salarié et par établissement)

- Un plafond de rémunération mensuelle brute par personne, fixé à **4,5 Smic**, soit 6 599,79€ brut/mois en 2016.

- Un plafond annuel de cotisations éligibles par établissement, fixé à **5 fois le plafond annuel de la sécurité sociale** depuis le 1er janvier 2012 (193 080 euros pour 2016).

▶ L'exonération de cotisations sociales patronales ne peut se cumuler avec une autre mesure d'exonération de cotisations (exemple : Réduction Fillon ou ACCRE).

Dispositifs fiscaux - JEI

▶ Les avantages d'une JEI

▶ Des allègements fiscaux

- ▶ **Exonération totale d'impôt sur les bénéfices** au titre du premier exercice bénéficiaire, suivie d'une exonération de 50% au titre du second.
- ▶ **Exonération totale de l'Impôt Forfaitaire Annuel** jusqu'à 8 ans.
- ▶ Exonération de **la taxe foncière** (propriétés bâties) et de la **contribution économique territoriale** (ex taxe professionnelle) pendant 7 ans sur délibération des collectivités territoriales.



Ces exonérations sont plafonnées à la règle de minimis, c'est à dire à 200 k€ par période de 3 ans.

Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Innovation (Nouveau)

Objectif : Etendre le régime du CIR à certaines dépenses d'innovation réalisées par les PME en aval de la recherche et du développement (avant la mise sur le marché)

Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Innovation (Nouveau)

▶ Modalités

- A partir du 1er janvier 2013, uniquement pour les PME au sens communautaire, ce nouveau dispositif consiste en un crédit d'impôt équivalent à **20 % des dépenses engagées** pour la réalisation **d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits**.
- Les dépenses engagées peuvent être valorisées dans la limite globale de **400 k€ par an**, soit 80 k€ de CII par an.
- Totalemment **indépendant** et complémentaire du CIR

Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Innovation (Nouveau)

▶ Qu'entend-t-on par innovation ?

Est considéré comme nouveau produit un bien corporel ou incorporel qui satisfait aux deux conditions cumulatives suivantes :

- il n'est pas encore mis à disposition sur le marché (**prototype**);
- il se distingue des produits existants ou précédents par **des performances supérieures sur le plan technique, de l'éco-conception, de l'ergonomie ou de ses fonctionnalités.**

Dispositifs fiscaux - CIR

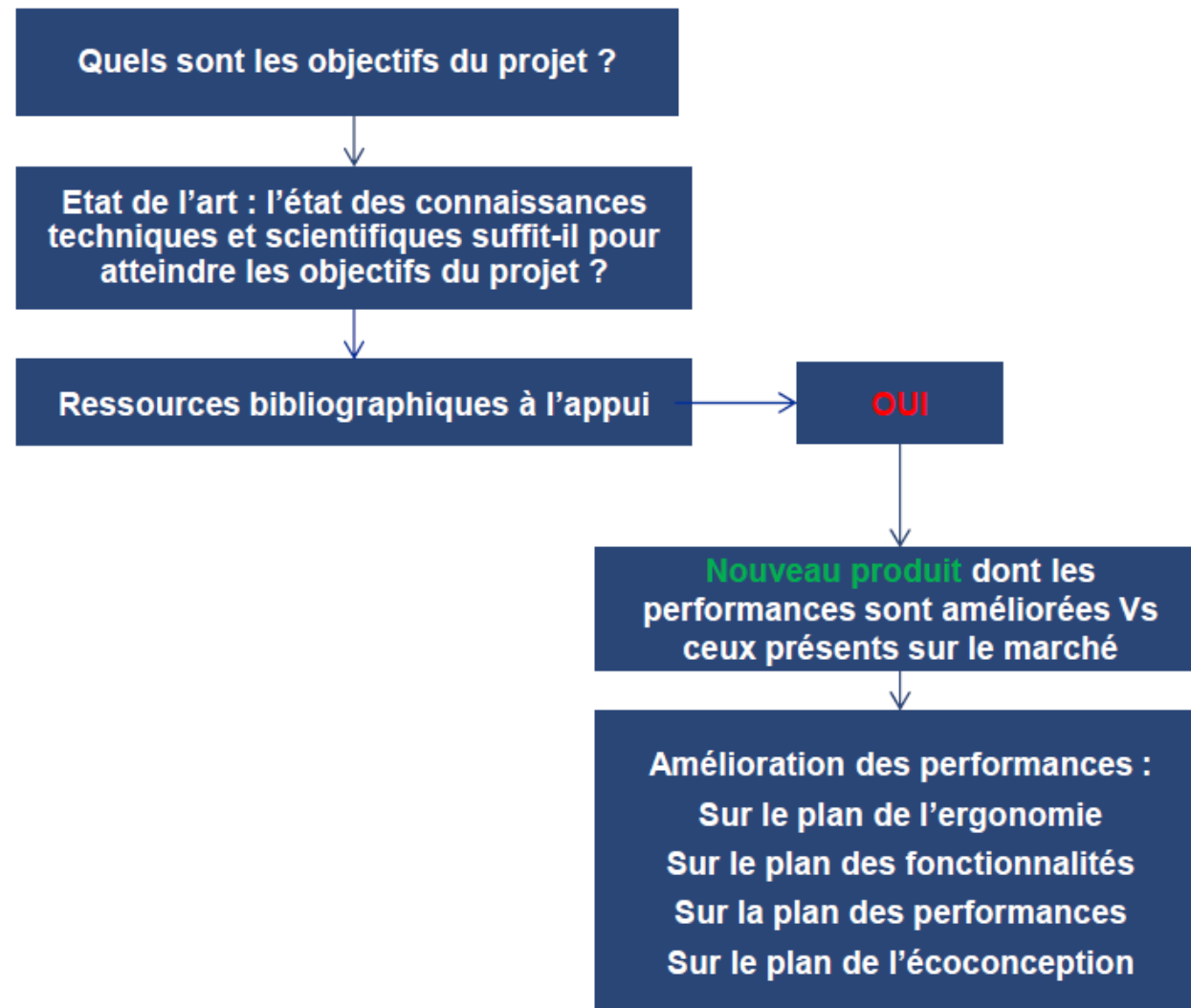
▶ Crédit d'Impôt Innovation (Nouveau)

▶ Quelles sont les opérations financées ?

- ▣ Les opérations de **conception de prototypes ou installations pilotes** de nouveaux produits.
- ▣ Le prototype ou l'installation pilote d'un nouveau produit est un bien **qui n'est pas destiné à être mis sur le marché** mais à être utilisé comme modèle pour la réalisation d'un nouveau produit.
- ▣ Il est précisé qu'à l'occasion du développement d'un nouveau produit, une entreprise **peut acquérir un savoir-faire ou une technologie à l'extérieur**, de différentes manières et auprès d'une multiplicité de sources. Là où, dans le cadre du CIR, il est nécessaire d'aller **au-delà d'une simple utilisation de l'état des techniques existantes**.

Dispositifs fiscaux - CIR

▶ Crédit d'Impôt Innovation



Aide au développement BPI

▶ Aides au développement

▶ Aide pour le développement de l'innovation (ADI)

Aider les entreprises de l'industrie ou des services de l'industrie qui mènent des projets en phase de recherche industrielle et/ou de développement expérimental :

La participation au financement du projet prend la forme d'une subvention ou d'une avance à taux zéro remboursable en fonction du succès technique et commercial du projet ou d'un prêt à taux zéro (pour des sociétés de plus de 3 ans généralement)

Avantages :

- A chaque projet, son financement
- Procédures administratives simplifiées

Inconvénients :

- Les financements tendent vers du prêt (à taux zéro ou bonifié)
- Présenter une bonne santé financière (fonds propres - quasi fonds propres)

Etude de cas

- Calculer la rentabilité prévisionnelle du projet
- Calculer l'impact sur les actionnaires des augmentations de capital

Objectifs

Formulation

Présenter un nouveau concept de bien ou service, attractif pour les clients, réalisable dans ses principes, crédible dans ses ambitions.

Faisabilité

Analyser la faisabilité et la rentabilité du projet et établir un premier plan d'affaires.

Développement

Valider l'offre techniquement et commercialement, et affiner le plan d'affaires.

Pré-lancement

Organiser l'industrialisation et la mise sur le marché.

Gestion

Evaluer les résultats du lancement et gérer le cycle de vie des offres.

Ingénierie commerciale et marketing

- ◆ Définir les besoins et les applications visés a priori.
- ◆ Positionner le projet par rapport aux offres concurrentes.
- ◆ Etudier le mode d'accès au marché.

- ◆ Segmenter le marché à partir d'une approche des clients et choisir les cibles prioritaires.
- ◆ Evaluer le mode et le coût d'accès à ces cibles.

- ◆ Vérifier que l'accueil des prototypes par les clients des segments choisis est positif.
- ◆ Préciser l'offre (largeur et longueur de la gamme). Préparer l'action commerciale.

- ◆ Fixer la stratégie de mise sur le marché et les objectifs de vente, en volume et en valeur.
- ◆ Mettre en place l'action commerciale.

- ◆ Développer les ventes en volume et/ou en valeur.
- ◆ Observer le niveau de satisfaction du client et les réactions de la concurrence.

Ingénierie technique

- ◆ Décrire les principes et/ou les technologies originales à la base du nouveau concept.
- ◆ Préciser l'état de l'art, les solutions de substitution.

- ◆ Etablir la définition fonctionnelle des produits.
- ◆ Choisir les options techniques à tester en regard des segments de marché visés.

- ◆ Valider les cahiers des charges techniques des prototypes produit et outil de production.
- ◆ Conduire les tests et les essais jusqu'à la mise au point.
- ◆ Choisir les fournisseurs.

- ◆ Qualifier les produits et l'outil de production au stade préséries.
- ◆ Etablir la nomenclature et les gammes de fabrication.
- ◆ Obtenir les homologations et les agréments.

- ◆ Optimiser les produits et l'outil de production.
- ◆ Surveiller l'évolution des marchés, des technologies et des normes.

Ingénierie juridique

- ◆ Préciser les contraintes juridiques, normatives, réglementaires, ...

- ◆ Vérifier la liberté d'exploitation et élaborer la stratégie de propriété intellectuelle.

- ◆ Mettre en œuvre la stratégie de propriété intellectuelle.
- ◆ Formaliser les accords industriels et commerciaux.

- ◆ Assurer les droits d'exploitation sur l'ensemble des marchés potentiels.

- ◆ Gérer la valorisation et la défense des droits.

Ingénierie financière

- ◆ Estimer les coûts, les besoins de financements, les ressources mobilisables.
- ◆ Identifier les partenaires financiers potentiels.

- ◆ Evaluer les budgets et la rentabilité.
- ◆ Préciser les besoins et les ressources de financement.
- ◆ Concrétiser le premier tour de table.

- ◆ Actualiser les prévisions de budgets et de rentabilité.

- ◆ Mettre en place les financements nécessaires au lancement industriel et commercial.
- ◆ Mettre en place le contrôle de gestion.

- ◆ Analyser les résultats et les écarts par rapport aux prévisions.
- ◆ Mettre en place le financement de la croissance.

Management et organisation

- ◆ Ebaucher le profil de l'équipe et des partenaires.
- ◆ Estimer les délais et prévoir les jalons du projet.
- ◆ Identifier les facteurs clés de réussite ou d'échec.

- ◆ Intégrer le projet dans la stratégie de l'entreprise.
- ◆ Mettre en place l'équipe projet.
- ◆ Elaborer le planning du développement.

- ◆ Animer l'équipe projet.
- ◆ Actualiser le planning de lancement.
- ◆ Mobiliser les partenaires.

- ◆ Mobiliser l'entreprise sur l'intégration du projet.
- ◆ Recruter et former le personnel.

- ◆ Organiser le retour d'expérience.
- ◆ Améliorer des produits, procédés et services associés pour allonger le cycle de vie des offres.

Le conseil d'OSEO

Comprendre le marché avant de le prévoir et bien identifier les avantages concurrentiels de l'offre.

Utiliser les expertises externes, les consultants spécialisés.

Evaluer le temps d'accès au marché.

Ne pas sous-évaluer le coût de cette étape.

Exploiter la veille concurrentielle et l'analyse de la valeur.