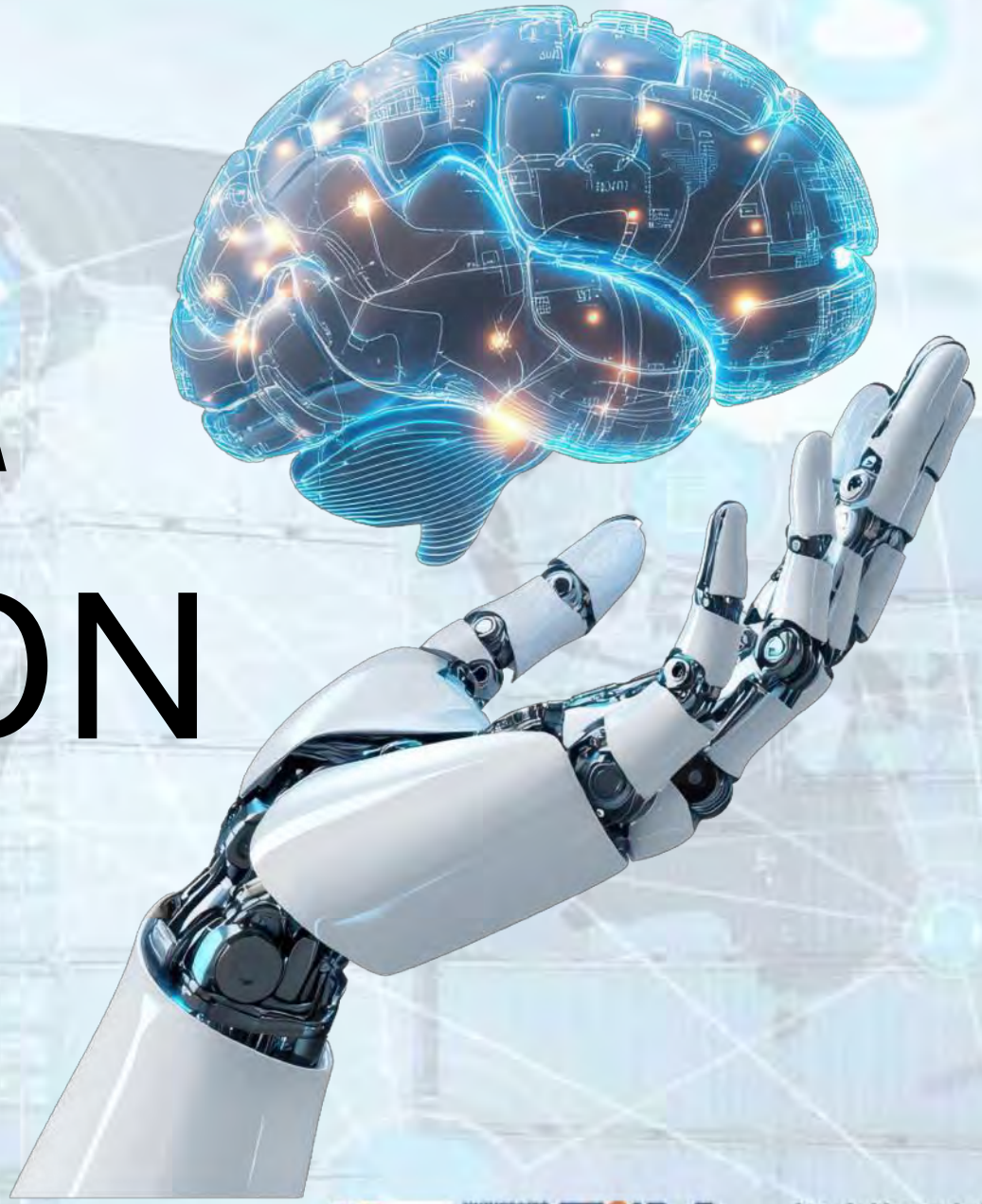
MANAGER L'INNOVATION



Thierry DUCASTELLE

Construire les chaînes d'approvisionnement du Futur

Logistique Intelligente
Smart Logistics

SÉANCE 2

PLAN DU MODULE MANAGER L'INNOVATION

Introduction : Qu'est-ce qu'innover ?
Découvrir les différentes formes d'innovation (incrémentale, de rupture, sociale, managériale) et comprendre leur rôle stratégique.

Cultures et dynamiques d'innovation
Analyser les facteurs culturels et organisationnels qui favorisent ou freinent l'innovation dans une entreprise.

Méthodes d'idéation (I)
Explorer des outils créatifs comme le Design Thinking et le Creative Problem Solving pour générer des idées innovantes.

Méthodes d'idéation (II)
S'initier à TRIZ et aux outils numériques collaboratifs pour résoudre des problèmes complexes de manière inventive.

De l'idée au prototype
Apprendre à transformer une idée en prototype à travers l'approche Lean Startup et le concept de Minimum Viable Product.

Open Innovation & Intrapreneuriat
Comprendre comment mobiliser des écosystèmes d'innovation et stimuler l'entrepreneuriat interne dans les organisations.

Pilotage stratégique de l'innovation
Construire un portefeuille d'innovations et définir des indicateurs pertinents pour piloter la performance de l'innovation.

Innovation responsable et durable
Réfléchir aux enjeux éthiques, sociaux et environnementaux liés à l'innovation et concevoir des solutions responsables.

Restitution finale
Présenter et défendre en équipe un projet d'innovation appliqué, évalué sur sa créativité, sa faisabilité et son impact.

Cultures et dynamiques d'innovation

🎯 Objectifs pédagogiques

•Comprendre le rôle de la **culture organisationnelle** dans l'innovation.
•Identifier les **facteurs qui favorisent ou freinent** la créativité et l'innovation.
•Illustrer les concepts par des **cas concrets d'entreprises innovantes**.

Introduction : Innovation et culture organisationnelle

Définition de la culture organisationnelle
Selon Edgar Schein (1992)

“La culture organisationnelle est l’ensemble des hypothèses fondamentales qu’un groupe a inventées, découvertes ou développées en apprenant à résoudre ses problèmes d’adaptation externe et d’intégration interne.”

Niveau	Description	Exemples
Artefacts (visibles)	Comportements, symboles, rituels, espaces, langage.	Locaux ouverts, dress code, slogans, rituels d’équipe.
Valeurs déclarées	Ce que l’entreprise dit valoriser.	“Innovation”, “Excellence”, “Travail d’équipe”.
Hypothèses profondes (inconscientes)	Croyances implicites guidant les comportements réels.	“L’erreur est dangereuse”, “le chef a toujours raison”, “on ne change pas ce qui marche”.

*C’est souvent **le niveau invisible (les croyances)** qui détermine la capacité réelle d’une organisation à innover.*

Lien entre culture et innovation

Culture rigide

Hiérarchie forte, contrôle, peur de l'erreur.

Décision centralisée.

Communication descendante.

Valorisation du résultat.

"On a toujours fait comme ça."

Culture innovante

Confiance, autonomie, expérimentation.

Décision collaborative.

Communication ouverte et horizontale.

Valorisation de l'apprentissage.

"Et si on essayait autrement ?"

Une organisation innovante n'est pas celle qui a le plus d'idées,
mais celle qui crée un climat où **les idées peuvent naître, circuler et être testées**.

"Votre entreprise favorise-t-elle l'innovation ? Pourquoi ?"

Exemples illustrant le rôle de la culture

Google
Culture de la liberté

Rituels : 20% de temps libre pour projets personnels.

Valeurs : curiosité, expérimentation, transparence.

Impact : innovations internes majeures (Gmail, Maps…).

FAVI
Usine libérée

Valeur clé : confiance. Suppression de la hiérarchie intermédiaire, équipes autonomes.

Impact : innovation continue sur les processus et produits.

Nokia

Culture d'excellence technique, mais peur de l'échec et rigidité hiérarchique.

Refus des signaux faibles (iPhone).

Résultat : incapacité à se réinventer → déclin rapide.

Facteurs culturels et organisationnels favorables

La curiosité : moteur de la remise en question

🔹 **Principe**

•La curiosité pousse à **explorer l'inconnu**, à poser des questions, à observer différemment.
•Dans une organisation innovante, **la curiosité est encouragée**, non perçue comme une perte de temps.

🔹 **Leviers concrets**

•Encourager la **veille**, la formation continue, les conférences.
•Valoriser la **question "pourquoi ?"** autant que la réponse.
•Aménager du temps pour l'exploration hors du cadre (ex : hackathons, learning days).

🔹 **Exemple**

•**Pixar** : chaque projet démarre par une phase d'exploration créative libre. Les équipes sont encouragées à "se poser des questions stupides".

🎨 *"Il faut que les gens curieux aient la permission de chercher sans but apparent."* – Ed Catmull, cofondateur de Pixar.

Facteurs culturels et organisationnels favorables

Le droit à l'erreur : transformer l'échec en apprentissage

🔹 **Principe**
•L'erreur n'est pas sanctionnée, elle est **analysée et partagée** pour progresser.
•Cette tolérance crée un climat psychologique de sécurité (concept de **Amy Edmondson**, Harvard).

🔹 **Leviers concrets**
•Mettre en place des **revues d'échecs** ("post-mortems" de projet).
•Valoriser les **expérimentations rapides** et les ajustements agiles.
•Remplacer la logique du blâme par celle du **feedback constructif**.

🔹 **Exemples**
•**3M** : le Post-it est né d'une *erreur de recherche* (colle trop faible) transformée en innovation mondiale.
•**Tata Group (Inde)** : organise chaque année un "**Festival de l'échec intelligent**" pour célébrer les tentatives audacieuses.

💬 *"L'échec n'est pas le contraire de la réussite, c'est une étape de l'innovation."* – Arianna Huffington

Facteurs culturels et organisationnels favorables

Le feedback : culture du retour constructif et de l'amélioration continue

🔹 **Principe**
•Le feedback est un **outil d'apprentissage collectif** : il permet d'ajuster, d'améliorer et de maintenir la qualité de l'innovation.
•Une culture de feedback ouverte favorise **la transparence et la confiance**.

🔹 **Leviers concrets**
•Réunions régulières d'échanges honnêtes (sans hiérarchie bloquante).
•Formation à la communication non violente et à la critique constructive.
•Outils de feedback anonymes ou participatifs (boîtes à idées numériques, retrospectives agiles).

🔹 **Exemple**
•**Pixar – "Braintrust meetings"** : réunions où les réalisateurs présentent leur travail à un groupe d'experts internes qui donnent un feedback sans censure mais toujours bienveillant.

🎬 *"La franchise sans peur, c'est notre meilleure arme contre la médiocrité."* – Ed Catmull

Facteurs culturels et organisationnels favorables

Autonomie & responsabilisation : donner de l'espace à l'expérimentation

🔹 **Principe**
•Plus les collaborateurs disposent d'une **marge d'autonomie**, plus ils peuvent prendre des initiatives et expérimenter.
•L'innovation exige un **cadre clair mais non contraignant** : la confiance précède la créativité.

🔹 **Leviers concrets**
•Suppression de microcontrôles et validation hiérarchique inutile.
•Objectifs collectifs plutôt qu'individuels.
•Dispositifs d'intrapreneuriat ou de "temps libre pour innover".

🔹 **Exemples**
•**Google – "20% Time"** : 1 jour par semaine pour travailler sur un projet personnel lié à l'entreprise → naissance de **Gmail**, **Google Maps** ou **AdSense**.
•**Spotify** : organisation en "squads" autonomes (petites équipes pluridisciplinaires).

💬 *"Donner la liberté, ce n'est pas renoncer au contrôle, c'est faire confiance à la responsabilité."*

Facteurs culturels et organisationnels favorables

Diversité & inclusion : la différence comme source de créativité

🔹 **Principe**
•La créativité naît du **choc des points de vue**.
•Une équipe diversifiée en âge, genre, culture, formation, parcours, favorise les **solutions originales et multidimensionnelles**.

🔹 **Leviers concrets**
•Recrutement varié, mixité dans les équipes-projets.
•Espaces de parole inclusifs et facilitation participative.
•Valorisation des approches interculturelles et interdisciplinaires.

🔹 **Exemples**
•**IDEO** (agence de design thinking) : chaque équipe réunit designers, ingénieurs, anthropologues, économistes.
•**L'Oréal** : diversité culturelle érigée en levier d'innovation produit et marketing.

💬 *"La diversité, c'est inviter à la fête ; l'inclusion, c'est inviter à danser."* – Verna Myers

Une culture innovante ne dépend pas d’un budget R&D,
mais d’un **climat humain** où chacun peut **oser, apprendre et collaborer**.

Freins organisationnels à l'innovation

- Bureaucratie et excès de contrôle.
- Aversion au risque et peur de l'échec.
- Culture de silos (départements cloisonnés).
- Résistances liées au pouvoir hiérarchique.

<u>Exemple</u> : Kodak
(incapacité à dépasser son modèle argentique malgré invention du numérique).

Panorama de cas d'entreprises innovantes

Qu'ont-elles en commun ?

De différent ?

Ce qu'elles ont en commun : une culture de l'innovation vivante

Facteur commun	Description	Illustrations
Vision claire du besoin utilisateur	Chacune a repensé son marché à partir de l'expérience client (et non du produit).	Airbnb : "vivre comme un local" ; Decathlon : "rendre le sport accessible à tous".
Rupture avec le modèle traditionnel	Elles ont défié les logiques établies de leur secteur.	Airbnb vs hôtellerie, SpaceX vs agences spatiales publiques, Booking vs agences de voyage.
Innovation organisationnelle et culturelle	Elles intègrent la créativité dans leurs processus quotidiens.	SpaceX : itérations rapides ; Decathlon : équipes projet autonomes ; Michelin : innovation responsable.
Usage du numérique comme catalyseur	Le digital est au cœur de leur modèle, qu'il s'agisse de plateforme, d'analyse de données ou d'expérience client.	Booking, Airbnb, Michelin (services connectés).
Capacité d'apprentissage continu	Chacune s'appuie sur le feedback, la donnée et l'expérimentation pour progresser.	SpaceX : échecs contrôlés → succès ultérieurs.

Ce qui les différencie : le type d'innovation dominante

Entreprise	Type d'innovation	Particularités culturelles et stratégiques
Airbnb	**Innovation de modèle économique**	Plateforme collaborative : création d'un nouveau marché sans actifs physiques. Culture du partage, confiance entre pairs, design centré sur l'expérience.
SpaceX	**Innovation radicale & culturelle**	Vision extrême de la prise de risque ("fail fast, learn faster"). Culture d'ingénieurs passionnés, tolérance élevée à l'échec, apprentissage collectif rapide.
Decathlon	**Innovation incrémentale & centrée utilisateur**	Innovation continue, test terrain, écoute client. Organisation agile par marques autonomes. Exemple : tente **Quechua 2 Seconds** → simplification d'usage.
Michelin	**Innovation responsable et servicielle**	Passage du produit au service : pneus connectés, économie circulaire, mobilité durable. Culture de la qualité et de la durabilité.
Booking	**Innovation d'usage et d'expérience numérique**	Maîtrise des données, UX fluide, algorithmie. Innovation orientée "optimisation" plus que rupture. Culture du test A/B et de l'efficacité digitale.

Culture
=
“terreau fertile”
de l’innovation.

“On n’innove pas seulement avec des technologies, mais avec une culture qui libère les talents.”

« La culture mange la stratégie au petit déjeuner. »

Peter Drucker