swissVR Impulse I/2022
Juillet 2022

Impulsion pour administratrices et administrateurs :

Capacité d’innovation pour l’avenir

Préface

«Nous devons être plus innovants !» Cette affirmation est souvent formulée lors de l'atelier stratégique avec le conseil d'administration, et il est important que les membres du conseil d'administration s'occupent de la gestion de l'innovation de l'entreprise.

La capacité d'innovation, basée sur une culture d'ouverture et de disposition au changement pour de nouvelles idées, peut être considérée comme une compétence stratégique de l'entreprise. Les nouveaux produits, prestations et modèles commerciaux seront les vecteurs de chiffre d'affaires de demain. Dans ce contexte, la pression en matière d'innovation augmente en raison de changements rapides et importants de l'environnement, et les entreprises doivent s'adapter et se développer.

Il est également décisif que le conseil d'administration façonne une culture d'entreprise qui encourage, exige et autorise les innovations. Pour que les organisations restent pérennes, la capacité d'innovation est une compétence-clé d'importance stratégique. Dans ce contexte, il est essentiel que le conseil d'administration s'informe sur la gestion de l'innovation, qu'il donne des impulsions et qu'il soutienne les processus d'innovation dans l'entreprise. Outre les affaires courantes, il est important de développer continuellement les innovations et de les lancer sur le marché.

Les explications et recommandations suivantes ont pour but de permettre aux conseils d'administration d'initier des innovations dans l'entreprise et en soutenir les processus.

Cornelia Ritz Bossicard
Présidente swissVR

Christoph Lengwiler
Vice-président swissVR

Erich Obrist
Coach en innovation

Daniel Portmann
Coach en innovation

ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz

Ce swissVR Impuls a été élaboré par swissVR en collaboration avec ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz, Ebenaustrasse 20, 6048 Horw.

Auteurs :

Erich Obrist, MBA, Certified Innovation Manager, coach en innovation ITZ, eo@itz.ch

Daniel Portmann, dipl. ing. EPF, coach en innovation ITZ, dp@itz.ch

Cornelia Ritz Bossicard, administratrice indépendante, présidente de swissVR (cornelia.ritz@swissvr.ch)

Prof. Dr Christoph Lengwiler, maître de conférences externe et directeur CAS CA de la Haute école de Lucerne, vice-président de swissVR (christoph.lengwiler@swissvr.ch)

Page titre : stock.adobe.com/9comeback

Cette publication constitue une aide d'orientation pour les entreprises concernées et intéressées, notamment les PME. Elle reflète les conclusions et les expériences des auteurs et n'exprime ni l'opinion, ni les recommandations concrètes de l'association swissVR à l'intention de ses membres. Les auteurs, swissVR et ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz n'assument aucune responsabilité ni garantie quant à l'exactitude et à l'adéquation des mesures et déclinent toute responsabilité pour tout dommage financier direct, indirect ou autre pouvant survenir si une personne agit ou omet d'agir sur la base de ces informations.

swissVR est une association suisse indépendante regroupant des membres de conseils d'administration, créée par des administrateur.trice.s pour les administrateur.trice.s. À travers son offre, elle contribue à la professionnalisation de l'activité des conseils d'administration suisses. swissVR promeut l'échange d'expériences entre les membres de conseils d'administration d'entreprises opérant dans tous les secteurs, et propose à ses quelque 1'100 membres une offre d'informations et de formations adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse uniquement aux personnes assumant un mandat actif d'administrateur.trice.

Pour plus d'informations sur swissVR et l'adhésion à l'association : www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz
info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11

(Version du 1 juillet 2022)

Capacité d'innovation pour l'avenir

L'innovation est un facteur de réussite essentiel et elle représente un avantage concurrentiel important pour une entreprise. Il est donc évident que le thème de l'innovation est crucial non seulement pour la direction, mais aussi pour le conseil d'administration. Ce dernier est responsable de la stratégie d'entreprise, qui inclut généralement aussi des innovations. Par conséquent, le conseil d'administration doit s'assurer que les processus d'innovation soient lancés et que l'entreprise dispose d'un système d'innovation qui fonctionne. Il décide en outre des investissements dans des projets d'innovation d'envergure et se renseigne sur les projets d'innovation.

1. Innovations – les flux de trésorerie de demain

Numérisation, développement durable, évolution des besoins des consommateurs, nouvelles technologies et matériaux, économie circulaire, disruption, etc. : en raison de l'évolution des moteurs d'avenir et des mégatendances, de nombreuses entreprises ont une soif d'innovation supérieure à la moyenne, non seulement dans l'industrie, mais aussi dans le secteur des services (p. ex. hôtellerie et restauration, banques / assurances, tourisme).

Les innovations sous forme de nouveaux produits, services ou modèles d'affaires sont les flux de cash possibles de demain. Elles sont lancées au moyen d'investissements préalables en termes de temps et de moyens financiers et, dans l'idéal, elles deviennent au fil du temps d'importants moteurs qui boostent le chiffre d'affaires. Il convient également de noter que la concurrence ne s'arrête pas et qu'une certaine activité d'innovation est nécessaire rien que pour maintenir le statu quo. Les innovations sont donc une base importante pour assurer l'existence de l'entreprise.

Il faut néanmoins être conscient que dans la pratique, de nombreux projets d'innovation échouent pour les raisons les plus diverses. Du point de vue du conseil d'administration, les innovations comportent non seulement des opportunités, mais aussi des risques qu'il convient de garder à l'esprit.

2. Qu'est-ce que la gestion de l'innovation ?

L'innovation n'a jamais été aussi présente qu'aujourd'hui. Elle est dans toutes les bouches. Mais qu'entend-on par innovation et par gestion de l'innovation ?

La gestion de l'innovation englobe toutes les mesures permettant d'encourager et d'exploiter les innovations dans l'entreprise. L'objectif est de proposer des produits, des services, des modèles commerciaux, des processus nouveaux ou améliorés qui permettent à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché et de devenir plus rentable.

L'innovation, c'est le renouvellement ou la création de quelque chose de complètement nouveau. L'amélioration, c'est aussi la mise en œuvre de nouveautés, mais avec un degré moindre. Il s'agit généralement d'optimiser ou d'enrichir ce qui existe déjà.

La frontière entre innovation et amélioration est floue. Il n'est pas possible de les délimiter clairement. Cela varie aussi d'une personne à l'autre. La gestion de l'amélioration dans l'entreprise a une longue tradition et se caractérise par une multitude de méthodes éprouvées dans la pratique (amélioration continue PAC, Kaizen, Lean Management, etc.).

3. Les mégatendances comme moteur d'innovation

Outre les tendances technologiques du futur, les nouvelles tendances au niveau des valeurs et de la société sont également des déclencheurs d'innovations.

Il s'agit de déterminer quelles tendances prometteuses pour l'avenir doivent être prises en compte et mises en œuvre pour les innovations (nouveaux produits, nouveaux services et modèles commerciaux), de quelle manière et sous quelle forme.

Dans le cadre de la gestion de l'innovation, il vaut la peine d'exploiter les sources d'information et d'inspiration pour les tendances futures et les mégatendances.

Les sources suivantes, par exemple, permettent de d'apporter des informations utiles :

1) Sources nationales d'information

- Avenir Suisse
  www.avenir-suisse.ch
- Conseil suisse de la science (CSS)
  www.wissenschaftsrat.ch
- Institut Gottlieb Duttweiler
  www.gdi.ch
- Netzwerk Zukunft Schweiz
  www.netzwerk-zukunft.ch
- SATW – Académie suisse des sciences techniques
  www.satw.ch
- W.I.R.E. Zurich
  www.thewire.ch
- World Economic Forum Strategic Intelligence
  intelligence.weforum.org

2) Sources d'information internationales

- Bases de données de brevets pour les technologies :
  worldwide.espacenet.com
- FutureManagementGroup
  www.futuremanagementgroup.com
- Tendances du futur
  www.trendsderzukunft.de
- ZukunftsInstitut
  www.zukunftsinstitut.de

4. De l'idée à la réalisation

Les innovations se développent de différentes manières, et il peut être intéressant de faire appel à un soutien externe en plus des ressources de personnel interne pour soutenir l'activité d'innovation.

Comme le montre l'enquête publiée dans le swissVR Monitor I/2022 (cf. www.swissvr.ch), les entreprises utilisent intensivement ces possibilités. L'accent est mis sur les points suivants :

- Collaboration avec d'autres entreprises
- Implication de conseillers externes
- Collaboration avec des hautes écoles ou des instituts de recherche
- Innovation ouverte avec des parties prenantes externes (p. ex. experts ou clients)
- Propre service de recherche et de développement dans l'entreprise (laboratoire d'innovation)

De tels partenaires apportent une vision extérieure, permettent d'accélérer les processus d'innovation et contribuent à la qualité des innovations.

D'autres moyens de faciliter la planification et la réalisation des innovations sont par exemple la promotion de l'intrapreneuriat (programmes/incitations à l'innovation pour les collaborateurs et collaboratrices), les événements/excursions en matière d'innovation, les rachats ou acquisitions d'entreprises, les investissements dans des start-up ou la création de propres incubateurs / pépinières d'entreprises.

5. Innovation – un thème pour le conseil d'administration

Le conseil d'administration est responsable de la haute direction et donc aussi de la stratégie de l'entreprise. Comme le montre l'enquête du swissVR Monitor I/2022 (cf. www.swissvr.ch), le thème de l'innovation est également très important au sein du conseil d'administration.

Les administrateur.trice.s sont informé.e.s de l'activité en matière d'innovation de leur entreprise. Ils se penchent sur le processus d'innovation et veillent à une bonne culture de l'innovation au sein de l'entreprise. Lors du choix des nouveaux membres de la direction, ils tiennent également compte de la compétence en matière d'innovation.

Dans le même temps, les administrateur.trice.s sont conscient.e.s des limites de leur rôle : Les membres du conseil d'administration peuvent certes donner des impulsions et des idées en matière d'innovation et parfois aussi jouer le rôle de moteur actif des processus d'innovation au sein de l'entreprise. Mais dans la plupart des cas, c'est la direction qui se charge de la gestion de l'innovation.

Le conseil d'administration joue un rôle central lorsqu'il s'agit d'approuver des projets d'innovation de grande ampleur et les investissements qui y sont liés. Dans ce contexte, les chances de succès et les risques doivent être soigneusement pesés, et le conseil d'administration doit parfois un peu freiner les choses s'il considère la situation de manière moins euphorique que la direction. À l'inverse, il existe aussi des cas où le conseil d'administration doit promouvoir les innovations prometteuses contre l'avis de la direction.

Les conseils suivants peuvent aider les administrateur.trice.s à s'acquitter de leur mission :

- Demandez régulièrement des informations sur les activités d'innovation (état des différents projets, éléments du système d'innovation, etc.).
- Encouragez la direction à développer une stratégie d'innovation basée sur la stratégie de l'entreprise.
- Trouvez dans quelle mesure une culture de l'innovation adaptée a pu se développer comme terreau propice à l'innovation et comment elle peut être transformée en avantage concurrentiel difficilement reproductible grâce à des mesures de changement appropriées.
- À l'aide d'indicateurs de performance (KPI) appropriés, demandez des informations sur la manière dont un processus d'innovation a été implémenté et si celui-ci a la forme appropriée, adaptée à la stratégie et à la culture d'innovation.
- Encouragez la compréhension commune de l'innovation au sein de votre organisation, afin que toutes les personnes impliquées parlent du même type d'innovation (innovation en matière de produits, de services, de modèles commerciaux, de processus, etc.), ceci par rapport au Lean Management, au processus d'amélioration continue PAC ou à la recherche et au développement (R&D).

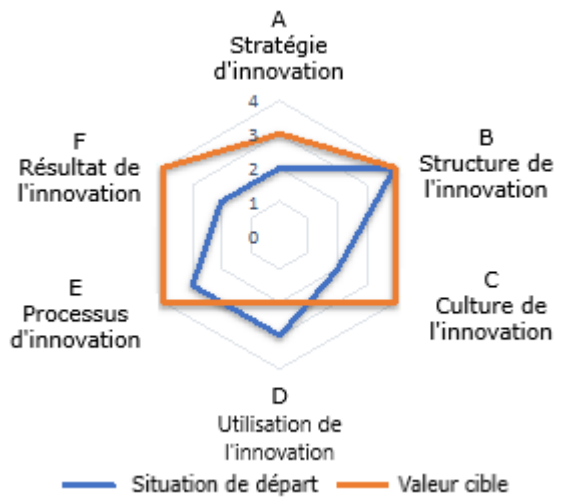
6. Éléments clés d'un système d'innovation

Dans les moyennes et grandes entreprises en particulier, la mise en place et le développement d'un système d'innovation composé des éléments clés suivants est utile à moyen terme.

A) Stratégie d'innovation

- Utilisation de techniques d'anticipation des défis futurs comme processus normal (mégatendances, facteurs d'influence, opportunités et risques).
- Développement et communication d'une stratégie d'innovation dérivée de la stratégie d'entreprise, avec des champs de recherche pour maîtriser les défis futurs.
- Déduction de champs d'action pour réagir aux défis futurs.
- Développement d'une vision de l'innovation – pourquoi l'innovation et quels sont ses objectifs ?
- Définition de l'orientation stratégique – objet de l'innovation (nouveaux produits, développements de produits, innovation de processus, innovation de prestations de services, incrémental / radical, etc.).
- Définition d'objectifs / champs de recherche stratégiques – dans quels domaines voulons-nous être innovants ? (p. ex. tendances technologiques / futures, domaines de marché).
- Fixation écrite de la stratégie d'innovation et communication afin que tous les collaborateurs et collaboratrices puissent les connaître et les vivre. Orientation vers la stratégie de l'entreprise.
- Définition d'une stratégie en matière de droits de propriété intellectuelle comme partie intégrante de la stratégie d'innovation : Garantie de l'avantage concurrentiel par des droits de protection (brevets, marques, déclaration de confidentialité, etc.).

Optimisation du système d'innovation et de ses éléments clés



Légende : Exemple d'éléments clés et potentiel d'optimisation du système d'innovation

B) Structure d'innovation

- Les compétences organisationnelles et procédurales pour les innovations ont été définies.

- La responsabilité du lancement et de la mise en œuvre de projets d'innovation est définie.
- Chaque projet d'innovation est accompagné de plans de projet.
- Outre la recherche et le développement, tous les autres domaines d'organisation pertinents (production, logistique, achats, Legal, marketing & gestion de produit, vente) sont impliqués à un stade précoce.
- Innovation ouverte et réseaux d'innovation, afin d'utiliser des sources d'innovation et les ressources externes (p. ex. start-ups)

C) Culture de l'innovation (direction, valeurs, espaces de liberté, intrapreneuriat)

- Management Commitment – soutien et promotion de l'innovation dans l'ensemble de l'entreprise.
- Conseil d'administration et cadres qui encouragent et exigent des innovations.
- Célébration des succès.
- Espaces de liberté pour les idées d'innovation : Les collaborateurs et collaboratrices disposent de ressources temporelles pour traiter leurs idées.
- Incitation des collaborateurs et collaboratrices à penser hors des sentiers battus, promotion de la réflexion et de l'action entrepreneuriales (intrapreneuriat).
- Gestion du changement dans le cadre de projets d'innovation.
- Ouverture d'esprit : budget attribué aux idées d'innovation radicales et risquées.
- Gestion des échecs, apprendre de ses erreurs (fail fast).
- Critères compréhensibles permettant d'interrompre des projets d'innovation si nécessaire.

D) Engagement en faveur de l'innovation

- Budget d'innovation défini pour financer des innovations de l'idée au lancement sur le marché en passant par la R & D et le prototypage.
- Ce budget d'innovation devrait également contenir une part explicite permettant le financement de sauts d'innovation disruptifs et risqués, qui doivent être amortis sans résultat dans le pire des cas.
- Ressources temporelles disponibles de toutes les unités d'organisation impliquées pour le travail d'innovation (p. ex. mettre 40 heures de temps de travail annuel à la disposition de tous les collaborateurs et collaboratrices pour l'activité d'innovation dans le cadre de champs de recherche définis)

E) Processus d'innovation

- Processus d'innovation systématique pour le développement, la mise en œuvre et l'introduction d'innovations. Étapes de processus sur mesure avec seuils de décision pour la mise en œuvre d'idées d'innovation.
- Les idées d'innovation sont systématiquement collectées, évaluées et mises en œuvre à partir de différentes sources.
- Le monitoring technologique comme base pour les innovations.
- Processus de filtrage : sélection des « bonnes » idées d'innovation au moyen de méthodes d'évaluation et de critères pour le portefeuille (p. ex. incrémental vs radical).
- Concepts d'innovation comme base de décision – analyse complète et préparation des idées afin d'identifier les opportunités, les risques, les exigences, les objectifs, les conditions-cadres, etc. (Business Case, Business Model Canvas).
- Les innovations sont planifiées et mises en œuvre dans le cadre de projets interdisciplinaires, où des responsabilités et des voies décisionnelles claires sont définies.
- Priorisation des projets d'innovation afin de se concentrer sur les «bons» projets conformément à la stratégie d'innovation et sur la base de critères (faisabilité, utilité).
- Feuille de route de l'innovation – sélection et planification des projets d'innovation (objectifs opérationnels sous forme de calendrier et de ressources, gestion multiprojets).

F) Résultats de l'innovation

- Indicateurs permettant de mesurer la performance en matière d'innovation : définition d'indicateurs simples, fixation des valeurs cibles, comparaison entre la situation réelle et la situation visée et déduction de mesures (indicateurs de performance, indicateurs de succès, réalisation de la stratégie).

- Mesure du succès – mesure des objectifs d'innovation fixés selon la stratégie d'innovation et les objectifs d'innovation opérationnels dérivés du portefeuille.
- Préparation du lancement sur le marché par le biais d'un marketing ciblé de l'innovation et d'une gestion de produit.
- Gestion des brevets et des droits de propriété.

7. Rôle du CA dans le système d'innovation

Le conseil d'administration assume la direction stratégique suprême de l'entreprise. Parmi de nombreux autres thèmes, il faut citer les priorités en matière d'innovation, qui varient en fonction de la branche et de la taille de l'organisation, et qui dépendent également des tendances futures pertinentes.

En tant qu'administrateur.trice, vous devez donner des impulsions décisives afin de pérenniser les innovations sous la forme de nouveaux produits, prestations et/ou modèles commerciaux au sein de l'entreprise.

- Encouragez votre direction à développer une stratégie d'innovation explicite, avec une stratégie intégrée de numérisation et de brevets, adaptée aux mégatendances et à la stratégie de l'entreprise.
- Pour les entreprises axées sur la technologie : faites élaborer un monitoring technologique stratégique à cinq, voire dix ans.
- Évaluez régulièrement la performance d'innovation de l'organisation sur la base d'indicateurs d'innovation (projets d'innovation stratégiques, portefeuille/pipeline d'innovation, etc.).
- Mesurez également le succès de l'innovation par rapport à l'évolution des parts de marché et de la rentabilité.
- Faites régulièrement contrôler l'efficacité et l'efficience du processus d'innovation et, sur cette base, procédez à des améliorations.
- Installez un système de feux tricolores et d'indicateurs simple et efficace pour la capacité d'innovation et d'avenir de l'organisation.
- Encouragez la mise en place d'un écosystème d'innovation approprié, p. ex. avec des instituts de recherche pertinents, des start-up et des réseaux d'innovation.
- Demandez-vous si la structure organisationnelle favorise l'innovation ou si les modèles de travail doivent également être soumis à des innovations.
- Soyez conscient.e que les processus d'innovation se déroulent rarement de façon linéaire. Ils se caractérisent en partie par des idées spontanées et connaissent également des revers.

8. Facteurs de réussite de l'activité d'innovation

Les affirmations relatives aux éléments du système d'innovation sont confirmées par la priorisation des facteurs de réussite dans l'enquête du swissVR Monitor I/2022 (cf. www.swissvr.ch). Les principaux aspects de l'activité d'innovation sont les suivants (classement) :

1. Collaborateurs et collaboratrices qualifiés / savoir-faire
2. Soutien de la direction
3. Culture d'entreprise
4. Vision / orientation stratégique
5. Soutien du conseil d'administration

Comme le montre l'enquête, le manque de main-d'œuvre qualifiée est considéré comme un obstacle majeur à l'activité d'innovation de l'entreprise. Ce problème doit certainement aussi être abordé par le conseil d'administration.

9. Conclusion

Pour les entreprises, les innovations sont indispensables pour garantir leur avenir stratégique. Dans ce contexte, les administrateur.trice.s assument des tâches essentielles en tant que donneurs d'impulsions, observateurs, sparring-partners, accompagnateurs critiques et instances décisionnelles. Ils peuvent ainsi soutenir la direction dans la gestion de l'innovation ou dans la mise en place d'un système d'innovation approprié.

Sources utilisées pour ce swissVR Impuls :

- swissVR Monitor I/2022, www.swissvr.ch, pages 8 à 15
- Fiche de projet check-up innovation ITZ, www.itz.ch

Liste de contrôle pour la promotion de l'innovation

Organisation

- L'entreprise dispose-t-elle de la bonne organisation et des structures qui favorisent et permettent l'innovation ?
- Existe-t-il un processus simple permettant de soumettre et d'évaluer des idées (y c. retour d'information à l'auteur de l'idée) ?
- Existe-t-il un comité ayant à la fois de l'expérience, de l'optimisme, une capacité critique et des connaissances pour évaluer les idées ?
- Existe-t-il un processus d'innovation efficace qui transfère les idées d'innovation sélectionnées à travers les silos organisationnels vers de nouveaux produits commercialisables, de nouveaux services et des modèles commerciaux ?
- Existe-t-il des objectifs d'innovation évaluables et sont-ils connus ?
- Toutes les unités organisationnelles pertinentes sont-elles impliquées à un stade précoce dans les projets d'innovation ?
- Les tendances en matière d'innovation, de technologie et de marché sont-elles régulièrement et systématiquement examinées et évaluées en fonction de leur importance ?

Durée

- Tous les collaborateurs et collaboratrices savent-ils combien de temps ils peuvent ou doivent travailler sur des idées et des innovations pendant leur temps de travail ?
- Existe-t-il des rendez-vous réguliers définis lors desquels un comité évalue les idées soumises ? Ces délais sont-ils respectés ?
- Les collaborateurs et collaboratrices reçoivent-ils rapidement des retours d'informations compréhensibles sur leurs idées d'innovation ?

Posez les bonnes questions !

Budget

- Existe-t-il des budgets permettant de poursuivre et de tester les idées ?
- Existe-t-il des critères compréhensibles permettant d'approuver les budgets ?
- Ces budgets sont-ils, dans la mesure du possible, exempts d'obligations de contrôle ?

Culture

- Fêtez-vous les succès et les efforts consentis sur la voie de l'innovation ?
- Faites-vous preuve d'ouverture face aux échecs ? Est-ce que vous les analysez ? Encouragez-vous les collaborateurs et collaboratrices concernés à continuer de proposer leurs idées ?
- Encouragez-vous le développement d'idées au sein d'équipes (intersectorielles) ?
- Les idées qui remettent en question le statu quo et le modèle commercial actuel sont-elles (au moins) encouragées au même titre que les propositions d'amélioration ?