

Les obstacles de l'innovation

Après 2 ans d'activité, 17 startups accompagnées, plusieurs acquisitions, plus de 30 projets mis en production et des millions d'euros de création de valeur pour le groupe, Henri-François Martin, responsable innovation de Veepee prend du recul et revient sur les obstacles à l'innovation trop souvent rencontrés par les grands groupes.

Temps de lecture : minute

3 septembre 2019

Nous nous inspirons à tous les niveaux de l'écosystème entrepreneurial que nous côtoyons et fondons nos méthodes sur la co-construction, la réorganisation ponctuelle et des valeurs comportementales bien définies. Cette philosophie de réinvention est une nécessité dans un univers complexe où de nombreux freins se présentent face aux équipes qui souhaitent innover. Je liste ici les plus connus et évoque les solutions pour y répondre.

1. Le "je t'aime, moi non plus" du business et la tech

Symptômes :

- Complexification exponentielle de l'opérationnel d'une entreprise
- Un besoin de développement qu'on ne peut pas adresser avant l'année prochaine
- Des produits/outils développés mais qui ne sont pas utilisés
- Un cahier des charges qui commence par "il suffit de développer un..."
- Le manque de priorisation des besoins qui augmente la pression sur les équipes techniques

Difficile de savoir qui blâmer sur ce constat. Les populations techniques ne sont-elles pas suffisamment sensibilisées à l'applicatif de ce qu'elles développent ou bien ce sont nos profils business qui manquent d'une culture agile qui faciliterait la résolution de ces blocages?

La vérité est certainement entre les deux. Beaucoup de startups ont vu le jour pour répondre à ce problème des TPE/PME: solution de paie, SIRH, gestion des contrats, visualisation données clients, contrôle de gestion... autant d'outils clés en main qui sont le résultat d'un univers technique qui a du mal à répondre simplement à un besoin opérationnel.

Aussi bien d'un point de vue organisationnel que culturel, l'entreprise a un réel besoin d'améliorer le lien entre ces deux populations. Cela passe par des organisations en "produit" où l'équipe à la responsabilité et l'autonomie pour faire évoluer en permanence la partie de l'expérience utilisateur ou bien l'outil qui lui est confié. La pédagogie sur les travaux réalisés est également fondamentale afin que l'écosystème entier puisse comprendre le rôle de chacun.

2. La culture du "fait maison"

Symptômes :

- Une stratégie de renforcement de l'autonomie technique de l'entreprise
- Une augmentation des investissements effectués dans les talents tech
- Une diminution des investissements sur des solutions externes
- Le " qui " plus souvent évoqué que le " quand "

Le plus difficile est de poser une limite à cette approche et de savoir évaluer les technologies sur lesquelles nous devons être autonomes et celles sur lesquelles nous devons utiliser les expertises externes.

Question difficile quand vous avez un vivier de talent qui ne manque que

de temps pour répondre aux besoins d'un acteur de notre taille.

Le rôle de l'innovation est de proposer des scénarios alternatifs aux équipes techniques comme au business afin de gagner du temps sur leurs objectifs à atteindre. Cette approche n'est pas simple car cela implique des constats d'amélioration, de blocage ou d'échec et d'y proposer des alternatives.

Afin de désacraliser le plus possible nos échanges, nous adoptons une philosophie data-driven où les arbitrages se font en fonction du " time to market " de chaque projet. Nous comparons les calendriers de création de valeur entre les différents scénarios de développement (internes ou externes) et arrivons ainsi facilement à voir où se trouve l'intérêt de l'entreprise.

Il reste enfin à convaincre de penser "quand" plutôt que "qui". Parfois, avoir les chiffres de son côté ne suffit pas et les mentalités sont aussi à travailler. Vous trouverez alors différentes écoles entre ceux qui optent pour le rapport de force et ceux qui cherchent la pédagogie. Là-dessus, nous prônons une humilité quotidienne, des valeurs d'exigence et de transparence qui nous permettent d'avancer quelque soit la nature de notre environnement.

3. L'absence de création de valeur mesurable

Symptômes :

- Un projet qui est lancé sans définition des critères d'évaluation de la performance
- Un produit, outil ou projet qui ne répond pas un besoin business
- Un manque de remise en question des résultats obtenus
- Une réticence à " killer " un projet qui a pris trop de retard sur son business plan

Avec l'expérience, c'est un défaut de notre écosystème qui tend à se réduire. Malgré tout, depuis 3 ans nous avons eu l'occasion de voir, en interne comme en externe, de nombreuses initiatives qui se lançaient sans certitude sur leur capacité à justifier leur existence sur les 3 années à venir.

Comme une start-up, une démarche d'innovation (corporate ou non) a un temps de vie limité jusqu'à ce qu'elle atteigne la rentabilité. Sans business model durable, en ne reposant que sur une logique de communication ou d'intermédiaire au sein d'un écosystème de plus en plus mature, beaucoup d'acteurs qui sont apparus fermeront leurs portes quand la question du ROI viendra.

En ligne avec cela, nous refusons les projets qui nous sont proposés quand le gain est soit in quantifiable ou peu significatif par rapport aux efforts à engager. Le second critère est la temporalité de la création de valeur (court, moyen ou long terme) qui nous permet d'évaluer l'intérêt du sujet dans un contexte de charge opérationnelle élevée. Tout cela nous permet de présenter une démarche déjà rentable où notre création de valeur est 3 fois supérieure à notre historique de coût depuis 2 ans.

4. Se concentrer sur la cible et négliger la façon de l'atteindre

Symptômes :

- Dissocier l'objectif de la faisabilité opérationnelle
- Une phrase qui commence par, " c'est simple " ou " il n'y a qu'à "
- Aborder une problématique selon une seule grille de lecture (technique, financière,...)
- Négliger le capital humain et la méthode pour pallier aux insuffisances de ce dernier

Ces deux ans d'historique m'ont montré à quel point le pilotage du changement est un formidable miroir à imperfections organisationnelles et humaines. Heureusement, nous avons sur notre chemin rencontré une majorité de personnes volontaires et engagées sans qui nos succès n'auraient pas été possible. Mais il ne faut pas pour autant nier le choc culturel que peut représenter une démarche de transformation.

Pour aboutir, l'innovation se doit de comprendre et maîtriser la diversité de son environnement afin de pouvoir protéger le projet de tous les pièges qui seront rencontrés tout au long du chemin. Nous répondons à cela par une méthodologie simple et expliquée à tout notre environnement de travail. Pour la mettre en pratique, il faut ensuite avoir une politique de talent management où nous faisons en sorte de développer les talents qui sont dans notre équipe depuis le début de cette aventure.

Pédagogie, autonomie dans des environnements complexes, esprit critique et surtout empathie sont des caractéristiques communes à tous les membres de l'équipe.

Les individus sont la ressource clé du changement. Vous pouvez avoir la technologie la plus pointue, si vous la séparez des enjeux humains qui l'entourent, la probabilité d'échec sera d'autant plus grande aussi bien dans votre mise en œuvre que dans votre objectif final. Pour réussir, il vous faudra aligner les bons objectifs avec des intrapreneurs qui auront l'état d'esprit adéquat pour porter le changement que vous souhaitez opérer. L'innovation est un chemin passionnant semé d'embûches et pour voyager loin, il faut savoir s'entourer des bonnes personnes.

