

INNOVATION & RETAIL

[UN MONDE À EXPLORER]

Lina Alami

www.comment-innover.fr

bloc-notes



1^{ère} édition mai 2016

lina.alami.fr@gmail.com

INNOVATION & RETAIL [UN MONDE À EXPLORER]

Lina Alami

www.comment-innover.fr

Y'a-t-il urgence à innover lorsque l'on est un acteur historique du retail ? Quels sont les enjeux à court terme de l'innovation dans le secteur et quelles sont les perspectives à moyen terme qui peuvent l'impacter ?

Le commerce de détail présente-t-il des spécificités qui freineraient la conception de l'innovation ou au contraire des atouts sur lesquels s'appuyer ?

De quelles façons, avec leurs caractéristiques sectorielles, les retailers traditionnels peuvent-ils organiser leurs activités d'innovation pour répondre mieux à leur double obligation d'innover : maintenir l'activité d'exploitation, développer l'activité d'exploration.



INNOVATION & RETAIL

[UN MONDE À EXPLORER]

L'innovation porte ce paradoxe : les dirigeants comme l'économie toute entière s'en affolent, les entreprises comme leurs dirigeants la maîtrisent.

DES VISIONS DE L'INNOVATION À RÉCONCILIER...

D'un côté, il y a l'innovation pratiquée par toutes les entreprises établies qui maîtrisent parfaitement leurs activités d'exploitation et dont les dirigeants affirment à juste titre innover. Usuellement appelée 'nouveau', innovation incrémentale ou de soutien, les expressions pour la qualifier sont peu utilisées. Elles intéressent peu les médias mais sont scrutées par les investisseurs et les directions financières qui savent qu'elles génèrent un retour sur investissements presque immédiat.

De l'autre, il y a l'innovation qui fait la Une de l'actualité et qui suscite souvent la peur dans la mesure où elle met en péril en quelques années un acteur historique ou un secteur d'activité tout entier. Le nombre des expressions utilisées pour la qualifier s'enflamme : innovation radicale, innovation disruptive, de rupture ou encore ubérisation. Ces innovations, propriétés quasi-exclusives des nouveaux entrants pourraient pourtant ne pas leur être réservées.

DES PRATIQUES DE L'INNOVATION À FAIRE COEXISTER...

Dans le retail plus qu'ailleurs, ces deux visions de l'innovation sont trop souvent mises en confrontation. L'une étant maîtrisée, menée par des processus de conception réglée, parfaitement éprouvés par l'organisation et très bien adaptés pour répondre aux exigences de résultats attendus sur l'activité présente de l'entreprise. **L'autre étant méconnue, pilotée par un processus de conception innovante à apprivoiser** pour un résultat innovation inconnu et réprouvée puisqu'il met potentiellement sous tension l'organisation tout entière.

Pourtant, la première est nécessaire et la seconde est devenue essentielle : les cycles des produits, services et concepts sont de plus en plus courts et plus aucun secteur n'est protégé d'une innovation concurrentielle qui mettrait en péril son activité.

Distinguons-les pour les faire coexister.

INNOVATION & RETAIL

[un monde à explorer]

Commerce : y-a-t-il urgence à innover ?

- P5. Retail, la transformation d'un modèle menée par les pures players
- P6. L'innovation sectorielle du retail sur 25 ans
- P7. Des acteurs historiques du commerce centrés sur l'exploitation
- P8. [aparté] Activité d'exploitation vs activité d'exploration
- P9. [post-it] L'effet wahow
- P10. [aparté] Comment définir l'intensité de l'innovation ?
- P11. Le retail traditionnel face aux 3 dimensions de l'innovation
- P12. Le secteur du commerce sans ultimatum ?
- P13. Retail : une profession immédiatement menacée par la digitalisation

Retail : enjeux de l'innovation & prospectives

- P14. Du cross canal au commerce Mobiquitaire, un modèle viable à inventer
- P16. [post-it] Le commerce Mobiquitaire
- P17. Réécrire la position du retailer dans la chaîne de valeur ?
- P18. [post-it] 2050, ce n'est pas si loin
- P19. 2050 : fantasme ou prospective ?
- P20. Horizons dont le commerce devrait se méfier ou épouser avant les autres ?

Retailers : des freins à lever, des atouts à activer

- P21. Retail, des freins court terme à la pratique de l'innovation
- P22. [schéma] Six barrières à lever pour innover dans le retail
- P23. Retail, des obstacles culturels à la pratique de l'innovation
- P24. [post-it] Innovation : les best practices des géants mondiaux
- P25. Retail : 4 forces à révéler pour innover avec intensité
- P27. [aparté] L'équation de l'innovation
- P28. Retail : un secteur plein d'atouts inexploités pour innover
- P29. Les modèles de gouvernance du retail face à l'innovation

Comment innover plus et mieux dans le retail ?

- P30. Retailer : 5 étapes pour se lancer dans l'innovation
- P31. [pêle-mêle] Le sens des mots en conception innovante
- P32. Choisir sa stratégie d'innovation
- P33. [outil] Clarifier son ambition d'innovation
- P34. [schéma] Piloter l'innovation
- P35. Porter sa vision innovation
- P36. [outil] Canvas stratégique de l'innovation
- P37. Donner l'impulsion de l'innovation
- P38. [aparté] Co-construire pour innover plus vite et plus loin
- P39. [schéma] La culture de l'innovation
- P40. Comment faire émerger l'innovation à forte intensité et la mettre en marché ?
- P41. [schéma] Innovation process | de l'inconnu désirable au connu désiré |
- P42. Le CK, un outil de cartographie des concepts innovants et des connaissances
- P43. [exemple] Petit extrait de la partie des concepts d'un CK 'magasin'
- P44. Comment piloter l'innovation et manager le risque ?
- P45. Le Lean Startup pour apprendre vite et décider vite
- P46. Le Lean Startup pour apprendre vite et réduire le risque
- P47. [infographie] Road Map de la conception innovante dans le retail
- P48. Retail, les balbutiements d'une profession qui s'organise pour être plus innovante

RETAIL, LA TRANSFORMATION D'UN MODÈLE MENÉE PAR LES PURES PLAYERS

Commerce :
y-a-t-il urgence à innover ?

Au regard des menaces et des enjeux qui se jouent dans le commerce de détail depuis l'arrivée des pures players sur le marché, les acteurs traditionnels ont-ils été suffisamment -et suffisamment tôt- innovants pour répondre au bouleversement que le secteur connaît depuis l'ouverture en juillet 1995 du site d'Amazon.

C'était il y a 20 ans. Le **Modèle Dominant^(déf. p31) du commerce était celui des réseaux de vente physique et le secteur a fermé les yeux sur ce qui était en train de se jouer : les pures players n'allaient pas seulement remplacer la Vente Par Correspondance mais allaient redessiner les contours même du métier de commerçant.**

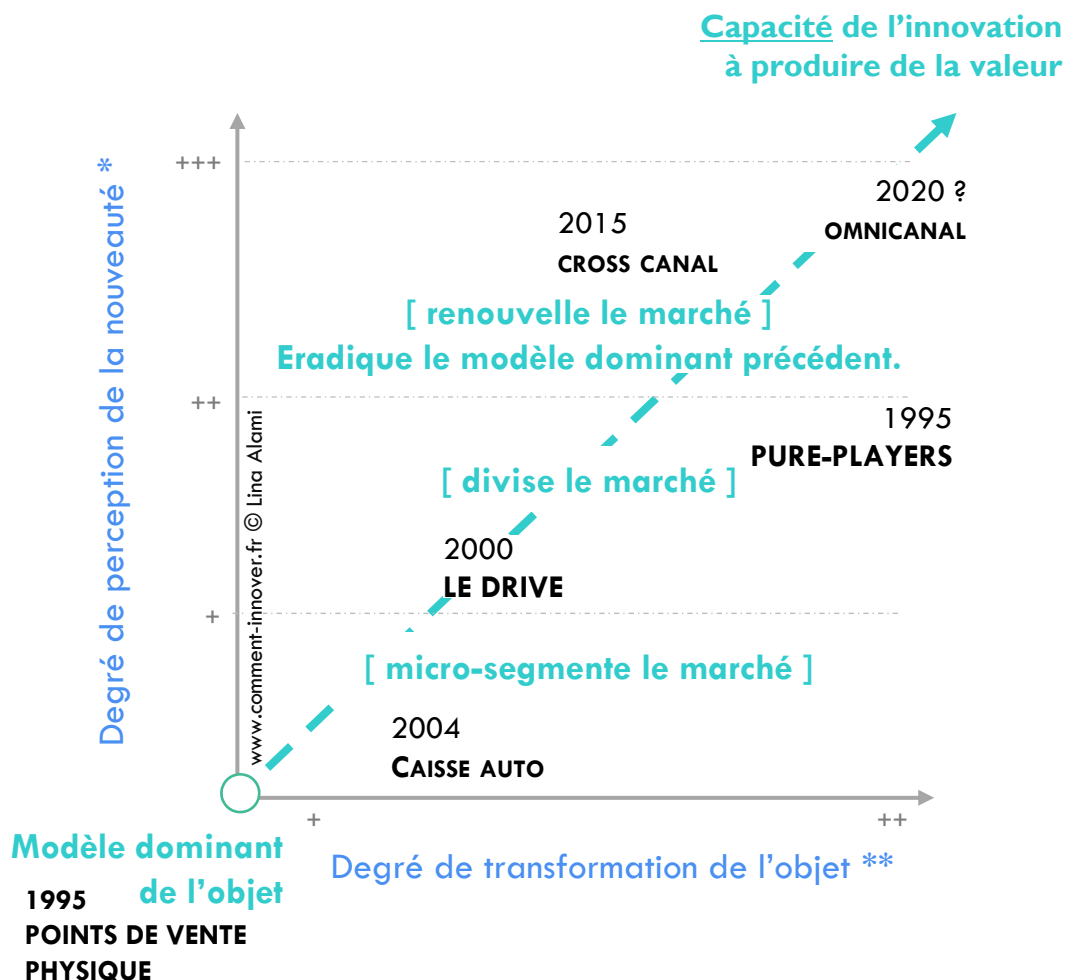
Le 23 septembre 2015, Amazon.fr lance l'épicerie sur son site avec une offre fracassante de 34 000 références, six mois après le site en propose 100 000. Le 3 novembre 2015, Amazon ouvre son premier point de vente à Seattle : une "petite librairie de quartier" ...

UN MODÈLE TRADITIONNEL FULL STORE QUI VIT SES DERNIÈRES ANNÉES

Nous sommes en 2016 : alors que le modèle traditionnel exclusivement full store vit ses dernières années, que les pures players s'invitent sur le terrain, les acteurs historiques qui maîtrisent parfaitement la production en quantité de nouveautés cherchent encore avec difficulté à se sortir du casse-tête de la viabilité du modèle cross canal. Modèle qui est pourtant, sans plus aucun doute, le nouveau dominant déjà en passe de se faire doubler par l'omnicanal et dans quelques années par le commerce Mobiquitaire^(réf. p16).

L'INNOVATION SECTORIELLE DU RETAIL SUR 25 ANS

Commerce :
y-a-t-il urgence à innover ?



En 1995 : le Modèle Dominant du commerce était le commerce physique (100% de la sélection des produits et des achats en magasin ; règlement au passage en caisse). **Les Pures Players font leur apparition divisant rapidement le marché.**

Aujourd'hui, le cross canal s'impose comme le nouveau Modèle Dominant du commerce, éradiquant progressivement celui de 1995.

2020 ? L'omniscanal remplace le cross canal.

- Le retail traditionnel (100% points de vente ; 0% digital) disparaît.
- Les Pures Players se sont très largement invités sur le terrain du commerce physique.

* Degré de perception de la nouveauté pour les destinataires (clients / marché)

** Degré de transformation de l'architecture de l'objet (process industriel / logistique, chaîne de valeur, modèle d'affaires...) pour l'émetteur (l'entreprise / le marché)

DES ACTEURS HISTORIQUES CENTRÉS SUR L'EXPLOITATION

Commerce :
y-a-t-il urgence à innover ?

DES INNOVATIONS CENTRÉES SUR L'ACTIVITÉ D'EXPLOITATION AU DÉTRIMENT DE L'EXPLORATION

Il serait facile d'émettre un jugement sévère face au double constat que les retailers innoveront beaucoup mais que les innovations qu'ils produisent manquent de puissance sur le marché.

Or, ce phénomène est naturel et répond à la nécessité de toute entreprise établie de soutenir (d'abord) ses activités d'exploitation par de l'innovation incrémentale pour répondre à la demande de ses clients existants dès lors que sa taille l'oblige à maintenir un certain volume d'affaires pour faire face aux charges y afférant. En revanche, à concentrer toute l'énergie d'innovation de l'entreprise sur l'activité d'exploitation, les chances de produire une innovation à forte intensité qui ouvrirait le marché de l'entreprise ou la protégerait d'un nouvel entrant sont extrêmement faibles.

L'INNOVATION FACE À L'ULTRA-PERFORMANCE SUR L'EXPLOITATION

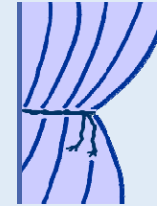
Lorsqu'une entreprise performe dans son activité d'exploitation, cela traduit tout à la fois de la maîtrise et une réelle adaptation de l'organisation (process optimisés et stabilisés, compétences d'experts).

Cette configuration peut induire un double handicap au regard de l'innovation. En effet, plus l'entreprise est hyper-adaptée à l'activité d'exploitation :

1. plus il lui devient difficile d'innover avec intensité puisque les process se sont stabilisés et que les profils et compétences se sont concentrés sur une expertise.
2. plus il lui est difficile de réagir face à l'arrivée d'une rupture sur son marché puisque l'innovation déstabilise l'organisation.

Ainsi, les retailers les plus performants sur le format traditionnel s'exposent plus facilement à des risques qui peuvent être lourds de conséquences face à l'arrivée d'une innovation de rupture sur leur marché : ce qui fait la performance d'un retailer historique et qui représente ses forces devient alors un danger.

ACTIVITÉ D'EXPLOITATION vs ACTIVITÉ D'EXPLORATION



aparté



L'ACTIVITÉ D'EXPLOITATION S'APPUIE SUR LE PRÉSENT ET L'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DE L'EXISTANT

Le processus d'innovation utilisé sur cette activité est traditionnellement mené par la conception réglée et travaille par définition sur une identité des **Objets**^(déf. p31) stables, des cibles clients définies, des spécifications fonctionnelles fixées et des valeurs identifiées.

La conception réglée est efficiente en innovation pour améliorer la performance du cœur du métier de l'entreprise, pour l'adapter au marché qu'elle connaît et à la demande des clients qu'elle est en mesure d'appréhender. Il s'agit de l'innovation des études marketing, des spécifications fonctionnelles fixées, des cahiers des charges, d'une réponse à un besoin client identifié.

L'ACTIVITÉ D'EXPLORATION CHERCHE À CONSTRUIRE LE FUTUR OU LE 'À COTÉ'

Elle constitue l'activité reine de toutes les jeunes entreprises leur permettant de produire l'**idée**^(déf. p31) et les innovations disruptives qui inquiètent la concurrence.

L'innovation dans cette activité d'exploration est menée (consciemment ou inconsciemment) par le processus de conception innovante piloté par le potentiel de valeur, l'exploration ouverte de champs de **Connaissances**^(déf. p31) à acquérir, le raisonnement créatif, l'expérimentation et l'apprentissage de l'inconnu.

Au prix de ces défis exploratoires, les nouveaux entrants deviennent les concurrents des plus grands en créant de nouvelles valeurs business et utilisateurs inattendues.

Cette activité n'est pourtant pas réservée aux jeunes entreprises. De plus en plus de grandes entreprises industrielles se l'approprie et des retailers comme Leclerc commencent à s'y intéresser.

Evolution	Révolution
Réglé	Innovant
Exploitation	Exploration
Rénovation	Innovation
Connu	Inconnu
Améliorer	Transformer
Connaître	Réviser
Décomposer	Etendre
Incrémental	Radical
Routine	Rupture

Extrait p3 - Gilles Garel et Elmar Mock (2^{ème} édition 2016) : La fabrique de l'innovation. Edition Dunod

L'effet wahow :

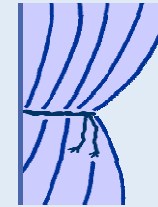
L'innovation de rupture, c'est celle qui fait « wahow ».

- **Tous secteurs confondus, les innovations de rupture sont peu nombreuses puisqu'estimées à 4% des innovations.** (nouveau concept de produits)
- 0,3% sont des découvertes
- 19 % des innovations concernent l'amélioration radicale d'un produit existant ou d'un service complet
- 32 % l'amélioration d'une fonction d'un produit ou d'un système
- 45 % l'amélioration qualitative d'un système existant

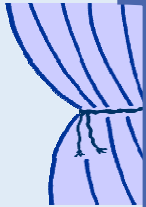
Enquête de Rothwell réalisée sur 400 000 brevets



COMMENT DÉFINIR L'INTENSITÉ DE L'INNOVATION ?



aparté



On peut communément admettre que l'innovation se mesure par son degré d'originalité. **Pour l'appréhender plus finement, on peut également la définir par son intensité sur trois dimensions : la perception de la nouveauté, le périmètre de l'innovation et la transformation de l'Objet**^(déf. p31). L'Objet étant entendu comme « tout ce qui est conçu par l'homme » (service, produit, processus...), il comprend deux aspects : les caractéristiques de l'Objet et l'environnement de l'Objet.



Ces trois dimensions complémentaires permettent de déterminer le potentiel de valeur de l'innovation en mettant en évidence ce qui éloigne le résultat de l'innovation du **Modèle Dominant**^(déf. p31) et le moment où les concurrents vont être en capacité de le copier.

LE RETAIL TRADITIONNEL FACE AUX 3 DIMENSIONS DE L'INNOVATION

Commerce :
y-a-t-il urgence à innover ?

LA PERCEPTION DE LA NOUVEAUTÉ POUR LE DESTINATAIRE DE L'INNOVATION : il s'agit ici de ce qui distingue pour une partie de la littérature, l'innovation incrémentale de l'innovation radicale. **Lorsque un retailer ajoute un parfum nêfle à sa gamme de yaourts aux fruits, il s'agit bien d'une innovation mais elle est à peine perçue comme telle par les consommateurs. En revanche, lorsqu'Intermarché lance ses 'fruits et légumes moches', il crée une valeur neuve pour le client faisant tendre cette innovation vers plus de radicalité.**

LA TRANSFORMATION DE L'ARCHITECTURE DE L'OBJET : nous ne parlons plus ici de la valeur perçue par le destinataire et pas encore du territoire de l'innovation mais de l'importance de ce qu'elle modifie dans le processus de production, dans la chaîne logistique, dans la chaîne de valeur ou encore dans le business model de l'Objet^(déf. p31). **'Les fruits et légumes moches' d'Intermarché ne transforment ni l'architecture du processus de la mise à disposition du produit, ni celle de la chaîne de valeur et pas non plus celle du business model du rayon fruits et légumes. Elle a ainsi vraisemblablement demandé peu d'investissement en temps et en budget et aucune résistance dans l'organisation : c'est une bonne nouvelle. En revanche, elle est extrêmement facile à copier par n'importe quel distributeur.**

LE PÉRIMÈTRE DE L'INNOVATION : l'impact de l'innovation est bien différent lorsqu'elle concerne un nouveau service minute, une gamme de produits, une révision de concept, un domaine d'activité stratégique tout entier ou encore le business model même de l'entreprise. **Fixés sur leur activité d'exploitation, les acteurs historiques se cantonnent souvent au 1^{er} cercle : celui de leur propre business, faisant parfois fi des innovations concurrentielles indirectes et abstraction des innovations sectorielles.**

Par ailleurs, une innovation peut être une innovation uniquement pour l'entreprise lorsqu'elle s'ouvre à un domaine d'activité maîtrisé par d'autres, une innovation sur son marché immédiat lorsqu'elle transfère une technologie ou un savoir-faire d'un autre secteur au sien ou encore une innovation pour le secteur tout entier (Pure Player, Drive).

RETAIL : UN SECTEUR SANS ULTIMATUM ?

Le secteur du commerce se porte "bien". En effet, pas de fermeture massive de points de vente qui justifierait comme dans l'industrie des plans d'urgence de restructuration pour sauver emplois et business. Urgence qui tend à mettre l'innovation au cœur de la stratégie d'entreprise pour sauver l'activité qui n'a pas su s'adapter à l'évolution du monde et qui de fait la voit s'éteindre.

LE RETAIL N'AURAIT DONC PAS D'ULTIMATUM À INNOVER ?

Selon Olivier Badot, chercheur spécialiste de prospective de la consommation, du commerce et de la distribution, la « baisse de la fréquentation et du chiffre d'affaires des points de vente et autres centres commerciaux (y compris dans des pays en croissance comme la Chine) est inédite. Cette crise de la fréquentation apparaît comme structurelle et devrait contraindre les distributeurs à repenser radicalement leurs stratégies. **Nous assistons sans doute à une nouvelle Révolution commerciale de même ampleur que celle du XIX^{ème} siècle qui structura le commerce moderne et les principes du capitalisme marchand du XX^{ème} siècle.** »

Par ailleurs on ne compte plus les prises de participation des capitaux investisseurs ni le phénomène de concentration dans le secteur et la profession est presque unanime : **la pression économique qui pèse sur le commerce est de plus en plus lourde et la nécessité de trouver une alternative au modèle du commerce traditionnel de plus en plus pressante.**

Commerce :
y-a-t-il urgence à innover ?

Le retail face à la révolution digitale

Qui se souvient encore du dernier billet d'avion qu'il a acheté en agence de voyage ou du dernier DVD qu'il a ramené à 23h30 au distributeur du vidéo club d'à côté ? Certains de ces acteurs ont disparu, d'autres se sont adaptés comme Vidéo Futur qui a réinventé son offre mais ne compte aujourd'hui plus que cinq points de vente en France contre 450 en 2003.

Il ne s'agit pas de décrire des scénarios catastrophes pour le commerce physique, **il s'agit d'envisager les possibles et de prendre la main le plus tôt possible sur l'innovation qui fera référence demain afin d'être en capacité d'avoir le temps d'adapter l'organisation de l'entreprise tout entière pour ne pas la voir s'effondrer.**

RETAIL, UNE PROFESSION IMMÉDIATEMENT MENACÉE PAR LA DIGITALISATION

Commerce :
y-a-t-il urgence à innover ?

Sans évoquer les perspectives qui redessinent significativement les contours du commerce à 10 ans autour de « la société du transit et de l'emport » et de consommateurs à la recherche d'hédonisme et d'authenticité, en se concentrant sur « l'aujourd'hui et le maintenant », **le retail traditionnel doit répondre à trois manifestations de la digitalisation qui les menacent immédiatement : la désintermédiation, le modèle cross canal et la culture du service compris.**

LE "SERVICE COMPRIS" ET LA CULTURE DU GRATUIT : dans la distribution, plus qu'ailleurs encore, un client achète un produit, pas les services associés qui lui ont fait choisir l'enseigne. Ce phénomène renforcé par l'usage web du 'tout gratuit' est une menace majeure pour la viabilité du retail. Le commerce physique sait qu'il peut garder une place sur le marché s'il parvient à se distinguer significativement du web notamment en offrant un « service d'expérience » à ses clients. Mais ce service a un prix et les clients ne sont pas prêts à le payer. **Comment financer alors le coût de ces services additionnels qui grignotent encore les marges ?**

LA DÉSINTERMÉDIATION : CUMULER LA VALEUR POUR PALIER LA RÉDUCTION DES MARGES. D'une part, le digital a permis aux fabricants d'accéder aux clients sans intermédiaire. Ils peuvent maintenant facilement réaliser la vente en direct. D'autre part, la réduction des marges à toutes les étapes de la chaîne de valeur incite tous ses acteurs à vouloir réduire le circuit pour cumuler les bénéfices qui restent à prendre pour rester rentable. Cet aspect est renforcé par la guerre des prix qui se joue chez les retailers, largement simplifiée par les comparateurs de prix sur internet. **La chaîne de valeur de l'activité toute entière doit être repensée pour réinjecter de la valeur à redistribuer à toutes ses étapes.**

LE CROSS(OMNI)CANAL : UNE SOURCE DE COÛTS NON RENTABILISÉS ! A l'heure où les retailers traditionnels savent que le cross canal n'est plus un choix stratégique mais une réponse à une attente client indiscutable et donc une nécessité, son modèle économique reste à inventer. "Le cross canal n'est encore qu'une source de coût !" entendons-nous dans tout le secteur. C'est la première raison pour laquelle certains retailers repoussent au maximum le moment où ils sauteront nécessairement le pas. Les consommateurs se trouvent alors surpris de voir encore des enseignes comme Atol par exemple, sans boutique en ligne, ou comme Intersport où la seule possibilité offerte est de réserver un produit et d'aller le retirer et le payer en magasin (ni livraison à domicile, ni règlement en ligne ne sont proposés). **Dans ce cadre, l'innovation doit servir à imaginer le business model qui rendra l'irrémediabilité de l'omnicanalité économiquement viable pour la tête de réseau et les points de vente.**

DU CROSS CANAL AU COMMERCE MOBIQUITAIRE, UN MODÈLE VIABLE À INVENTER

Retail : enjeux de
l'innovation & perspectives

Le cross canal est l'innovation référentielle d'un quart de siècle, éradiquant le **Modèle Dominant**^(déf. p31) précédent, celui du commerce 100% physique. Si la définition universelle du « commerce » n'est pas encore totalement celle du cross canal, elle est en passe de le devenir et demain elle sera celle de l'omnicanal, après-demain celle du commerce Mobiquitaire.

LE CROSS CANAL : "ÇA PASSE OU ÇA CASSE !"

Aujourd'hui encore, face à cette transformation du commerce, les retailers peinent à trouver une réponse satisfaisante et pour cause :

1. les intérêts des partis prenantes divergent :

- les directions financières des têtes de réseau scrutent le ROI court terme et ceux du cross canal ne présentent pas de bonnes performances dans ces délais.
- les magasins, qu'ils soient franchisés, commerçants associés ou succursalistes primés sur le résultat du point de vente, veulent conserver 100% de la capacité actuelle du chiffre d'affaires de leur boutique et envisage le site e-commerce de la marque comme de la concurrence déloyale.
- le consommateur quant à lui veut être reconnu comme étant le même quel que soit le device qu'il utilise, accéder à l'offre de n'importe où, acquérir le produit là où il se trouve et peu lui importe à qui reviendra le chiffre d'affaires généré par son achat. Il consomme une enseigne, voir même un produit, pas un point de contact.

2. l'organisation interne des acteurs historiques, hyper-adaptée à l'ancien modèle et de fait performante sur celui-ci, se trouve déstabilisée et la résistance au changement s'organise à tous les niveaux de l'entreprise.

3. les process d'innovation maîtrisés sur l'activité d'exploitation et pensés pour être efficaces sur celle-ci, entraînent de fait le retailer traditionnel sur des voies uniques d'amélioration de l'existant.

DU CROSS CANAL AU COMMERCE MOBIQUITAIRE, UN MODÈLE VIABLE À INVENTER

Ainsi, on voit des stratégies cross canal gérées comme du multi-canal, avec des briques technologiques 'ajoutées' et non 'associées', des directions digitales séparées des autres directions commerciales, des directions de magasins qui se crispent et au final des innovations ayant pour projet de composer avec l'existant et non de transformer le business model dans son ensemble pour le rendre viable.

LE CROSS CANAL : UN MODÈLE VIABLE À INVENTER

Or, pour réinventer la viabilité du modèle tout entier, un acteur historique peut se mettre en capacité de sortir des mécanismes naturels de sa conception réglée pour aller explorer d'autres voies nouvelles en s'appuyant sur le processus de la conception innovante.

- D'une part ce processus s'autorise à travailler sur les caractéristiques de l'Objet^(déf. p31) mais aussi sur son environnement (ici le modèle historique du retailer) pour libérer les Idées^(déf. p31).
- D'autre part, il travaille dans un double objectif : quel sera l'Objet qui apportera de la valeur ? Et quelle devra être l'organisation qui portera cet Objet ?

Ainsi, l'évolution de l'organisation est pensée simultanément à l'innovation pour la réintroduire le plus vite possible dans les process maîtrisables et acceptables par l'entreprise.

L'enjeu est de taille pour les années à venir. Ceux lancés dans l'aventure le savent : l'équation pérenne et satisfaisante pour toutes les parties prenantes reste à inventer.

Commerce Mobiquitaire

Le commerce Mobiquitaire est celui qui accompagne la révolution de la mobilité : mobilité des clients, mobilité des points de contact, mobilité du commerce.

Il est présent partout à la fois et en plusieurs 'lieux' en même temps. Il maintient la relation avec le consommateur n'importe où, n'importe quand, via n'importe quel support (canal) et l'accompagne dans sa déambulation jusqu'à l'acte d'achat et après encore.

Mobiquitaire : contraction des termes ubiquité et mobilité.

Réf.p49 : Olivier Badot

Cross canal



Omnicanal



Unicité de l'utilisateur

(une personne est identifiée comme étant une et une seule sur tous les canaux)

Unisson des canaux

(synchronisation immédiate de tous les supports de la relation)

Universalité de la relation de la marque / enseigne avec le consommateur



Commerce Mobiquitaire

(Commerce 4.0)



RÉÉCRIRE LA POSITION DU RETAILER DANS LA CHAÎNE DE VALEUR ?

Retail : enjeux de l'innovation & perspectives

Le cross canal est certes l'urgence à traiter par les retailers. Néanmoins, élargir le périmètre de l'innovation qui lui est lié peut permettre de trouver d'autres issues à la nécessaire recréation de valeur engendrée par celui-ci.

Par exemple, redéfinir la position du retailer dans la chaîne de valeur qui mène le produit aux consommateurs peut faire naître d'autres modèles d'affaires dans le commerce : rien qu'en dissociant l'acte d'achat de l'acte de distribution, deux nouveaux concepts émergent :

1. La « **market-place boutique** » : le magasin physique devient vitrine ; on y expose, on n'y vend plus ; les clients viennent regarder, tester, toucher, vivre l'expérience que chaque marque voudra bien lui faire vivre... Les marques financent pour être vues, testées, admirées, sélectionnées ! ...et mises dans le panier de retour à la maison.
2. Le « **distributeur livreur** » : après le drive, la livraison à domicile et maintenant le 'drive piéton' installé à l'entrée des petites surfaces urbaines, le métier du retailer pourrait devenir celui de « mettre à disposition à côté de chez lui, des produits choisis par un client partout ailleurs... »

Autre exemple : ajouter à la réflexion du business model du cross canal tous les acteurs de la chaîne de valeur du retail (pas seulement celle de l'enseigne) et la valeur du big data en fonds de commerce apparaît très rapidement.

Où se trouve la nouvelle valeur d'un retailer ?

- Dans la sélection de son offre ou dans son capital de marque ? Capital de marque enseigne ou marque propre ?
- Dans l'accessibilité de l'offre ?
- Dans l'expérience client ?
- Dans l'acte de vente ou dans la valeur d'intermédiaire de données clients (big data) ? Aux marques qui conçoivent ou aux clients qui consomment ?
- Dans son engagement sociétal ?
- ...?

2050, CE N'EST PAS SI LOIN

- En 2050, près de **10 milliards d'êtres humains** se partageront la planète (contre 7.3 milliards en 2015 et 8 milliards en 2025)
- En 2050, **2/3 de la population sera urbaine** (contre 50% aujourd'hui)
- « **En moins de 8 mois, l'humanité a déjà consommé toutes les ressources naturelles renouvelables que la planète peut produire sur un an** » *. *Le Monde, 13 août 2015*

Quid en 2050 avec 3 milliards de plus d'êtres humains sur la terre, 35 ans de consommation des ressources fossiles en moins et 35 ans de déchets non biodégradable en plus ?

* L'ONG *Global Footprint Network* calcule depuis 20 ans le jour de l'année où l'empreinte écologique de l'activité humaine dépasse la biocapacité de la terre. Chaque année, la date avance de 3 jours.



2050 : FANTASME OU PROSPECTIVE ?

Ajouté aux menaces à court terme, le changement du monde à l'horizon 2050 (3 milliards d'êtres humains en plus, 2/3 de la population en ville), l'innovation dans le retail va devoir répondre à de nombreux défis : l'évolution des tendances sociétales de la consommation, l'impact environnemental du modèle de la distribution et de la production mondiale ; la raréfaction des ressources ; de nouvelles technologies encore comme l'agriculture hydroponique ou les imprimantes 3D et d'autres que l'on ne connaît pas.

INVENTER LA PLACE DU RETAILLEUR DANS LA VAGUE D'INNOVATION À VENIR

Il ne s'agit pas de prédire demain ni même de considérer ces données acquises, elles peuvent évoluer. Il s'agit en revanche d'inventer la place que peut prendre le retail dans l'écriture de la vague d'innovations à venir. Vague inéluctable comme chaque fois que l'humanité a dû faire face à une urgence de situation.

De nombreuses recherches dessinent le futur paysage économique avec entre-autres ces quatre facteurs :

- Les pays émergents ayant émergé, le lissage du coût de la main d'œuvre mondiale réduit l'attrait de la délocalisation de la production.
- Le prix de la mobilité des marchandises augmentant (empreinte carbone + coût de l'énergie) incite la relocalisation.
- La technologie de l'agriculture hydroponique plante en ville des « fermes verticales ».
- Celle de l'impression 3D limite la production de déchets.

Comment inscrire le rôle du commerce de détail dans cette perspective ? Voilà le défi que doit relever l'innovation dans le secteur du retail ces prochaines décennies.

HORIZONS DONT LE COMMERCE DEVRAIT SE MÉFIER OU ÉPOUSER AVANT LES AUTRES ?

Pour le plaisir...

- **Louer plutôt qu'acheter** : on utilise la machine à laver de son voisin, on monte dans la voiture d'un inconnu rencontré sur blablacar, on saute sur un Velib plutôt que sur son vélo dernier cri descendu péniblement du 3^{ème} étage, on loue sa robe chez L'habibliothèque plutôt que de l'acheter chez Zara.
> > > Vendre ou louer ? Abonner ? Troquer ? Prêter ? Echanger ?
- **Réparer plutôt que renouveler** : des navires militaires embarquent à bord des imprimantes 3D capables de produire les pièces détachées nécessaires aux réparations...
> > > Vendre ou réparer ? Et si un distributeur d'électroménager devenait un atelier capable de produire toutes les pièces détachées et de réparer aspirateurs, frigos et téléviseurs quelle que soit son origine ?
- **Produire à la demande plutôt que stocker** : dans la même lignée, la plupart des produits manufacturés et même alimentaires pourraient être produits à la demande. On imprime en 3D déjà presque tout, de la chaise à la pizza.
> > > RIP le coût d'immobilisation des stocks à 200 jours. RIP les surfaces de vente de 3000 m² ?
- **Personnaliser à l'infini un produit** : associez les capacités de l'impression 3D, avec le scan de la morphologie en 3D et la personnalisation des modèles de prêt-à-porter et vous obtiendrez peut-être le business model du sur-mesure-à porter de demain.
> > > RIP la queue aux cabines d'essayage. RIP les boutiques ?
- **Cueillir plutôt que mettre en sachet** : manger frais, manger local, manger des 'fruits et légumes moches' !
> > > Et si le rayon fruits et légumes du supermarché d'aujourd'hui était la ferme verticale hydroponique sur le toit de chaque immeuble demain ?

Devenir acteur de l'innovation

Il est facile d'imaginer de nombreuses choses pour le commerce de demain (voir ci-contre), tout et aussi peut être n'importe quoi ...

L'innovation ne doit pas avoir pour ambition de deviner ce que sera demain ou après-demain, elle a pour objet de le concevoir.

Pour ce faire, la conception innovante élargie, au-delà du cœur de métier de l'entreprise, le champ d'exploration des Idées^(déf. p31), mais aussi celui des Connaissances^(déf. p31) à acquérir pour valider ou pas l'hypothèse de valeur de l'Idée puis sa faisabilité.

RETAIL, DES FREINS COURT TERME À LA PRATIQUE DE L'INNOVATION

Retailers : des freins à lever, des atouts à activer

Les premiers freins à l'innovation dans le commerce de détail comme dans les autres secteurs d'activités confirment des préoccupations centrées sur l'activité d'exploitation. **On trouve ainsi dans le top trois des freins dans le retail : la pression du pay back, l'incertitude face à la demande et le coût de l'innovation "pour quel résultat (im)prévisible à court terme ?"** En revanche, certaines spécificités sectorielles déterminent le poids des freins à lever.

UNE PRESSION DU PAY BACK RENFORCÉE PAR UNE CULTURE COURT TERME : La pression du pay back qui cristallise les freins à l'innovation est renforcée de façon significative dans le retail par une culture du court terme élevé dans le secteur au rang de Valeur. Cette valeur impose au management un devoir de réactivité immédiate sans faille : objectifs des magasins fixés à la journée ; chiffres scrutés matin, midi et soir ; résultats connus en temps réel et analysés à la minute. Ce type de management pèse lourd sur la capacité de l'organisation à préparer l'avenir et renforce également d'autres freins comme le manque de temps et le focus sur le business actuel.

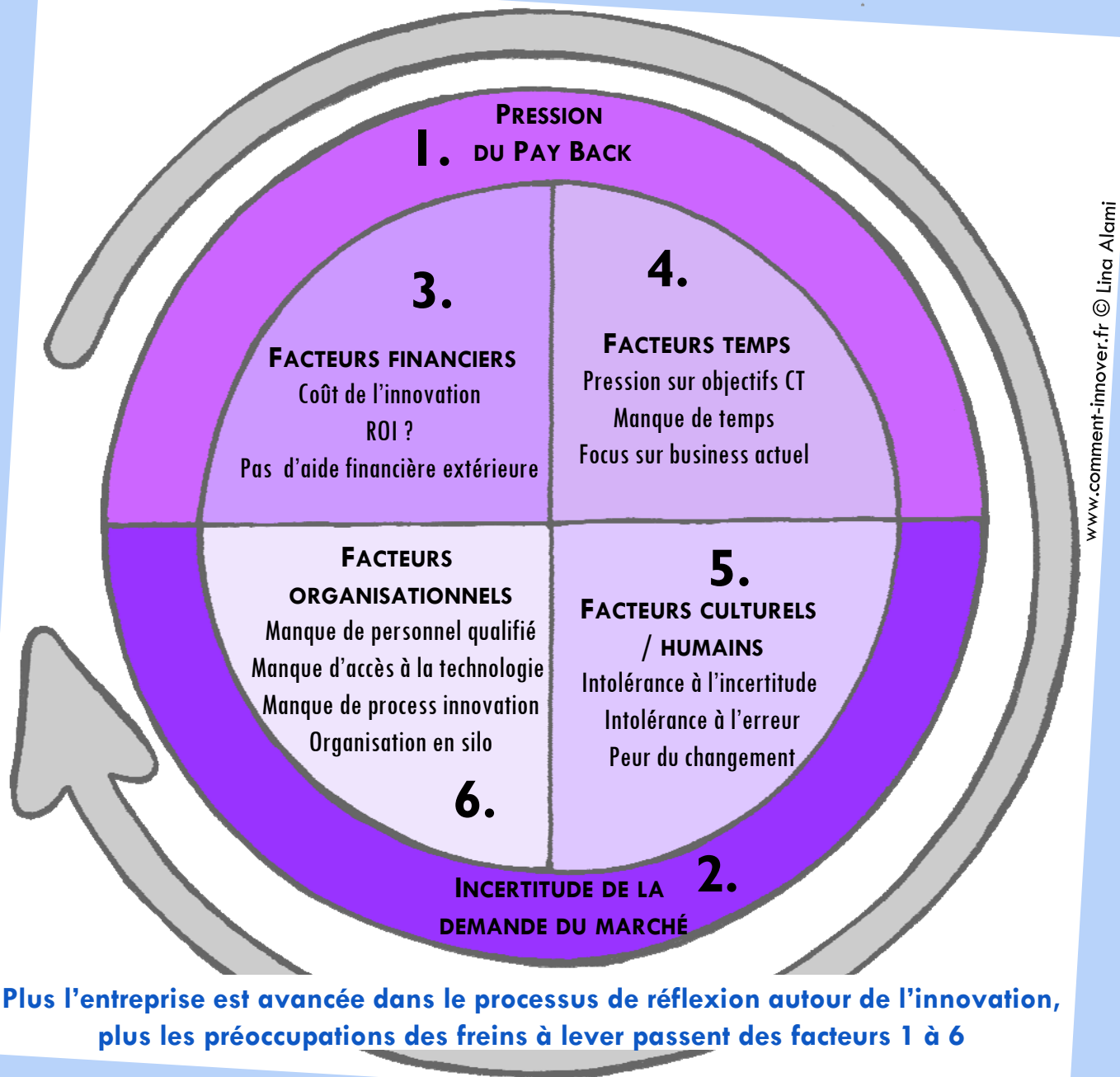
UNE AIDE FINANCIÈRE EXTERNE DEMANDÉE POUR LEVER LE FREIN FINANCIER : Le facteur financier est identifié par les acteurs comme le frein à lever, non pas dans la phase d'idéation ou de test comme dans l'industrie, mais davantage dans la phase de déploiement. Produire l'idée^(déf. p31) et la tester engendre des investissements raisonnablement acceptables, en revanche mettre en marché une innovation sur un parc étendu de points de vente coûte cher. Pour les dirigeants français, une aide financière extérieure à l'entreprise pourrait lever ce frein. Malheureusement **le retail est un secteur oublié des initiatives gouvernementales de soutien à l'innovation**. French Tech, Horizon 2020, les programmes français et européens qui se sont multipliés ces dernières années pour répondre à l'injonction du monde moderne d'innover plus vite et plus souvent excluent en effet le secteur du commerce et de la distribution.

Les spécificités françaises des freins à l'innovation.

Les nombreuses études internationales comme nationales sur les freins à l'innovation, identifient les mêmes facteurs : 1/Pression du payback. 2/Freins financiers. 3/Manque de temps. 4/Freins culturels. 5/Facteurs organisationnels.

S'invitent néanmoins dans les études françaises et européennes, deux freins qui n'apparaissent pas ailleurs : le manque d'aide financière extérieure et l'incertitude quant à la demande du marché d'une quelconque innovation.

Six barrières à lever pour innover dans le retail



Les freins culturels et humains apparaissant systématiquement après les freins liés au pay back, à l'argent et au temps, **sont paradoxalement (?) identifiés comme étant les plus durs à lever.**

RETAIL, DES OBSTACLES CULTURELS À LA PRATIQUE DE L'INNOVATION

Retailers : des freins à lever, des atouts à activer

En dehors des obstacles classiques à l'innovation comme l'intolérance à l'erreur et à l'incertitude (peur du risque) ou encore la peur du changement, il faut ajouter au secteur du retail une croyance ancrée difficile à contourner : l'innovation est synonyme de technologie.

L'INNOVATION, C'EST POUR LES AUTRES ! En effet, **culturellement associée à la technologie, au produit et plus largement à l'industrie, certains retailers estiment que "l'innovation, c'est pour les autres, ceux qui produisent et non pas ceux qui distribuent."** Ce frein culturel se lève doucement : des retailers historiques sont en train de prendre la direction de faire la course en tête de l'innovation. Mais dans ce cas encore, il est fréquent que l'ultra-technologie soit au cœur de leurs innovations et au service du développement de produits.

POURQUOI CHERCHER QUELQUE CHOSE QUE LES CLIENTS N'ONT PAS DEMANDÉ ?
« Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu des chevaux plus rapides. » Henri Ford.

Enfin, l'incertitude des directions qu'une quelconque innovation correspond à un besoin des clients est un obstacle majeur à l'innovation de rupture dans le secteur. En effet, accoutumée à répondre immédiatement à une demande des consommateurs identifiée, la profession s'interroge souvent sur l'intérêt de perdre du temps à chercher quelque chose que les clients n'ont pas (encore) demandé...

Une innovation sur deux n'est pas technologique

51% des innovations (Europe) n'intègrent aucune dimension technologique et relèvent de l'usage des produits et services ou des modèles d'affaires.

(source : OCDE, Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE, 2008).

Innovation : les best practices des géants mondiaux

Marc Giget a présenté lors de sa conférence du 1^{er} décembre 2015 sur les barrières à l'innovation 5 points communs dans les stratégies d'innovation gagnantes des grandes entreprises (80 leaders mondiaux).

1. **Focus utilisateur** : la seule préoccupation de l'innovation doit être l'amélioration du produit / service pour l'utilisateur (human centric)
2. L'innovation promue comme la (ou l'une) **valeur centrale** de l'entreprise (Innovation spirit)
3. Dégager **du temps** pour l'innovation : de 10 à 30% de 'temps libre' pour préparer les projets du futur.
4. L'excellence **des talents** : engager les meilleurs !
5. L'ouverture au monde et **la diversité** : maillage des connaissances, des talents et des origines.



RETAIL : QUATRE FORCES À RÉVÉLER POUR INNOVER

Retailers : des freins à lever, des atouts à activer

Le secteur du retail a un premier atout dont rêvent tous les innovateurs : l'accès aux utilisateurs. A celui-ci s'en ajoutent d'autres : la culture du client, l'aptitude à tester et mesurer, la capacité structurelle de co-construction et enfin la prédisposition à la rapidité.

1. APTITUDE À PRODUIRE UN RÉSULTAT INNOVATION ATTENDU PAR LES CLIENTS : la culture du client omniprésente dans le secteur, renforce la capacité du retail à produire des innovations centrées sur l'utilisateur. Par ailleurs, le pragmatisme de la profession va également privilégier la simplicité à la complexité, souvent facteur de succès de l'innovation.
2. CAPACITÉ DE CO-CONSTRUIRE AVEC UNE DIVERSITÉ DE PROFILS ET DE TALENTS : l'organisation d'un réseau de commerce se caractérise par une diversité de compétences remarquables, celles du siège associées à celles du terrain bien sûr mais pas seulement. L'écosystème d'un retailer est très large, allant sans exhaustivité des producteurs aux fabricants, des logisticiens aux plus grandes marques nationales et internationales. Croiser cette diversité d'expertises dans les phases d'idéation et de développement augmente très largement la propension d'une organisation à innover. **Cette manne est aujourd'hui sous exploitée dans le secteur.**
 - Pour tirer parti des bénéfices de l'intelligence collective au profit de l'innovation, il est primordial que les retailers déverrouillent la hiérarchie et les silos tant à la tête de réseau que dans les points de vente et qu'ils connectent par ailleurs en flux continu les interactions entre ces deux mondes. **Il ne s'agit pas de passer d'un Top Down à un Bottom Up ou inversement mais bel et bien de repenser l'organisation en réseau « à l'instar des communautés web ».**
 - Quant à exploiter les ressources de la diversité des talents de l'écosystème pour innover plus vite, les retailers doivent accepter de privilégier la vitesse à la culture du secret : **il est plus rapide d'utiliser les Connaissances^(déf. p31) détenues par d'autres que de les acquérir et plus l'expertise est pointue, plus cette affirmation se confirme.**

3. "TEST AND LEARN", UN ACCÈS AUX
UTILISATEURS DONT RÊVENT TOUS LES
INNOVATEURS :

le contact permanent avec les clients, indissociable du métier même de commerçant, associé aux capacités de test en points de vente et de mesure des résultats, est une puissance qui pourrait être encore plus exploitée dans le secteur.

En effet, habitués à utiliser la méthode pragmatique du 'test and learn', les retailers pourraient s'emparer très facilement de l'efficacité des techniques du Lean Startup particulièrement adaptables à leur culture et à leur environnement.

4. LA RÉACTIVITÉ : UN ATOUT CACHÉ DE L'AUTRE
CÔTÉ DE LA PIÈCE DU COURT TERME.

La réactivité, pendant de la culture du court terme et frein majeur à l'innovation de rupture, devient un atout dès lors que le processus de conception innovante est lancé : **en innovation, il faut aller le plus vite possible de l'idée** ^(déf. p31) à la mise en marché.

Du "test and learn" au Lean Startup, il n'y a qu'un pas.

Dans un premier temps, lorsque l'on est encore dans la phase d'idéation, l'approche du Lean Startup est utilisée pour vérifier le plus vite possible si l'idée a un potentiel ou pas en procédant d'abord par des tests les plus simples possibles sur les hypothèses de valeurs utilisateurs.

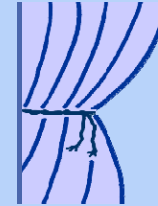
Prenons un exemple : imaginons qu'un retailer rêve de proposer un service de livraison en 10 minutes. **Là, où l'habitude est de travailler sur la faisabilité et de construire toute l'offre avec un mix marketing bien pensé, le Lean Startup va d'abord tester l'hypothèse de valeur la plus critique.**

Une simple PLV « pour 10€ de plus, vos courses chez vous, dans 10 minutes » située à la caisse de livraison à domicile du magasin sera pour un premier test suffisant. *Réaliser le test en donnant la consigne au personnel du magasin d'aller jusqu'au moment où le client présentera sa carte bancaire pour payer avant de l'informer que c'est un test... (Prévoyez bien sûr à l'issue d'offrir quelque chose au client).* Vous pouvez tester la même offre et traquer la réaction des internautes en faisant une fausse pub poussée sur votre site internet, par e-mailing ou sur un site partenaire en fonction des hypothèses que vous avez faites sur la clientèle cible.

En plus de la rapidité et des faibles coûts qu'engagent ces tests, leur intérêt est double :

- **la valeur de l'apprentissage** : un client qui est prêt à payer est une preuve de valeur de l'idée bien plus grande qu'une case « oui » cochée sur un questionnaire puisqu'il s'engage dans l'acte de règlement.
- **la qualité de l'apprentissage** : observer plutôt que demander permet d'apprendre plus de choses et donc potentiellement de faire pivoter l'idée en fonction des réactions observées et mesurées.

L'ÉQUATION DE L'INNOVATION



aparté



Résultat = Rapidité x [(Idéation avec focus utilisateur + phase de développement) + (mise en marché)]

Human Centric

co-construction
x (diversité des talents et compétences + test (prototyper, mesurer, apprendre))

(déploiement sur le réseau)

Il est dorénavant admis que l'innovation moderne est intensive et qu'elle doit être plus que jamais Human Centric :

- Elle était localisée, elle se généralise.
- Elle était rare et ponctuelle, elle est devenue fréquente.
- La valeur se concentre sur la notion de progrès apporté à son destinataire.

Pour répondre à ce nouveau paradigme, les trois phases du processus de conception de l'innovation (idéation, développement et déploiement) doivent être les plus courtes possible et le processus :

- s'appuie sur la co-construction et la diversité des talents et des compétences
- est caractérisé par la construction de prétypes et prototypes successifs. Les hypothèses de valeur de l'innovation sont d'abord testées sur les utilisateurs. Les résultats de l'apprentissage confirment, infirment ou corrigent le concept initial jusqu'à produire celui qui constituera l'innovation dont la valeur utilisateur sera monnayable par l'entreprise qui en est à l'origine.

RETAIL : UN SECTEUR PLEIN D'ATOUTS INEXPLOITÉS POUR INNOVER

Retailers : des freins à lever, des atouts à activer

Face à la pratique de l'innovation, le retail a certes des handicaps qu'il est nécessaire de contourner mais il possède en son sein un important vivier de forces qu'il suffit de révéler pour innover avec intensité.

Forces et faiblesses des retailers pour produire de l'innovation	
Atouts	Handicaps
Détenteur historique de la relation client et fort d'une organisation qui cumulent les accès aux compétences variées, le retail possède des atouts majeurs pour construire l'innovation : 1. Culture de la réactivité 2. Culture du client 3. Diversité des idées 4. Accès aux utilisateurs Phase d'idéation 5. Capacité de test 6. Capacité de mesure 7. Capacité de pivot Phase de développement	Possédant une culture du court terme forte et des modèles de gouvernances en réseau, les retailers doivent s'organiser pour promouvoir la conception et le résultat de l'innovation afin de lever ces freins : 1. Focus business actuel 2. ROI court terme 3. Manque de temps 4. Culture du secret Culture de l'innovation 5. Intolérance à l'incertitude 6. Coût de déploiement 7. Résistance au changement Phase de déploiement

www.comment-innover.fr © Lina Alami

LES MODÈLES DE GOUVERNANCE DU RETAIL FACE A L'INNOVATION

Retailers : des freins à lever, des atouts à activer

Face au processus d'innovation, les modèles organisationnels du retail en France présentent quelques différences qui nécessitent une attention particulière à porter sur un aspect ou l'autre des transformations à envisager dans l'organisation pour réduire les freins d'un côté et activer les bonnes pratiques de l'autre.

RAPIDITÉ DU PROCESSUS DE DÉCISION : le succursalisme et la franchise ont l'avantage d'un circuit plus court de décisions prises uniquement par les instances de siège. Ils peuvent ainsi aller plus vite de l'idée^(déf. p31) au développement. Sur ce point, le commerce associé doit accroître sa vigilance pour s'assurer d'être organisé en circuit rapide de décision.

INVESTISSEMENT DE DÉPLOIEMENT : le succursaliste avec son chiffre d'affaires centralisé porte seul les investissements de temps et de budget de déploiement, devant de fait s'organiser pour supporter seul cette charge. Le franchiseur quant à lui doit s'organiser pour faire anticiper aux franchisés les investissements à venir afin de déployer dans le temps le plus court possible l'innovation. Enfin, partie prenante des décisions, les commerçants associés sont mieux organisés pour prévoir et supporter les investissements.

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : pour lever la résistance au changement, un succursaliste devra être particulièrement attentif à inciter les salariés (pas nécessairement financièrement) pour que l'innovation soit prise en charge en magasin. Le franchiseur devra quant à lui privilégier la piste des preuves d'augmentation du CA / marge pour emmener son réseau dans le déploiement de l'innovation.

En France, trois modèles majoritaires de gouvernance se partagent le commerce organisé :

- **41 % de réseaux intégrés** (succursalistes)
- **22 % de groupements** (coopératives de commerçants) : avec 89 coopératives représentant 153 enseignes et 43 870 établissements pour 143.5 milliard € de chiffre d'affaires, les têtes de réseaux comme les points de vente possèdent une force financière importante. (Chiffres Fédération du Commerce coopératif et Associé 2014)
- **7 % de franchises** : avec 1 796 réseaux, 68 171 points de vente et 51.45 milliards € de CA, la franchise porte un modèle où le chiffre d'affaires moyen par franchisé indépendant comme la taille des réseaux est plus petit. (chiffres Fédération Française de la Franchise 2014)

RETAILER : 5 ÉTAPES POUR SE LANCER EN INNOVATION

Comment innover plus et mieux dans le retail ?

L'AMBITION DE L'INNOVATION

[Mémo pour retailer averti]

Pensez l'innovation comme vos rayons : un rayon incrémental pour soutenir l'activité d'exploitation ; un rayon rupture pour développer l'activité d'exploration.

1

LA CULTURE DE L'INNOVATION

[Mémo pour retailer averti]

Pensez l'innovation comme votre relation client : organisée libérée !

4

LE PROCESSUS DE CONCEPTION DE L'INNOVATION

[Mémo pour retailer averti]

Enfin, pensez l'innovation comme une liberté d'opportunité :
l'inconnu désirable
vers lequel vous allez...

5

LA VISION STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION

[Mémo pour retailer averti]

Pensez l'innovation comme vos gammes : donnez-lui du sens et de la cohérence.

3

LE CHAMP D'ACTION DE L'INNOVATION

[Mémo pour retailer averti]

Pensez l'innovation comme vous pensez le déploiement de votre réseau : sur quel territoire ?

2

PÊLE-MÊLE

LE SENS DES MOTS

EN CONCEPTION INNOVANTE

Objet : entendu en innovation comme « tout ce qui est conçu par l'homme » (service, produit, processus...).
Ex : l'Objet 'yaourt', l'Objet 'magasin', l'Objet 'livraison à domicile'. Il intègre deux notions, les caractéristiques de l'Objet et l'environnement de l'Objet. Les

attributs : ce sont les caractéristiques détaillées de l'Objet et de son environnement. A quoi ressemble-t-il ?
Comment est-il fait, produit, vendu, etc ?

Dominant Design (ou Modèle Dominant) : représente la définition universelle de l'Objet et le procédé communément employé pour réaliser l'Objet. *Ex* : le modèle dominant de l'Objet 'yaourt' est, du point de vue l'utilisateur, un produit lacté de consistance crémeuse présenté dans un pot que l'on mange généralement en fin de repas. Le Modèle Dominant de l'Objet 'yaourt' est du point de vue du monde de l'entreprise, le procédé communément utilisé par les industriels pour fabriquer le yaourt.

Connaissance : c'est l'espace des savoirs, de ce qui est vrai ou faux à l'instant et en l'état des connaissances que nous possédons. *Ex* : un yaourt contient du lait. Un français consomme en moyenne 170 pots de yaourts par an. Il est nécessaire d'utiliser des ferments lactiques pour transformer le lait en yaourt, etc.

Concept : c'est l'espace des **Idées**. Un concept n'est ni vrai, ni faux, que sa réalité existe ou pas, que l'on soit en capacité de la réaliser ou non. C'est un espace libre ou tout est indécidable. *Ex* : un yaourt liquide ; un yaourt ferme ; **un yaourt à croquer**.

CHOISIR SA STRATÉGIE D'INNOVATION

Trois points sont à étudier avant de se lancer dans le déploiement d'une stratégie d'innovation :

1. QUELLES SONT LES AMBITIONS DE L'ENTREPRISE VIS-À-VIS DE L'INNOVATION ?

Une première étape peut consister à s'interroger sur les ambitions de l'innovation pour l'entreprise. **Distinguer l'activité d'exploitation de l'activité d'exploration** peut faciliter la prise de position. **Libéré du risque de perdre de vue le business actuel, le retailer peut ainsi s'autoriser à explorer de nouvelles perspectives.**

2. QUELLE INTENSITÉ D'INNOVATION LA DIRECTION SOUHAITE VISER ?

Sur chacune des deux activités, positionner les curseurs d'intensité de l'innovation (faible vs élevée) permet de clarifier les ambitions afin d'y mettre en face les moyens nécessaires pour les atteindre.

3. QUELS PROCESSUS D'INNOVATION UTILISER POUR QUELLES AMBITIONS VISÉES ?

- **Les ambitions d'innovation ne dépassent pas l'activité d'exploitation**, le territoire de l'offre actuelle et une faible intensité de rupture ? Les processus de **conception réglée** connus et parfaitement maîtrisés par l'organisation de l'entreprise et son écosystème sont performants pour produire ces innovations de soutien de l'activité.
- **Les ambitions d'innovation sont élevées ?** Elles flirtent avec les DAS de l'entreprise ou le territoire concurrentiel ? Les enjeux de création de valeur business et de réactivation de l'activité sont forts ? La perception de la nouveauté visée est celle du 'wahow effect' ? L'innovation s'intéressera alors à l'identité de l'Objet^(déf. p31), à la révision du modèle et des processus. Dans ce cas, la conception réglée ne pourra pas produire l'intensité d'innovation nécessaire à cette ambition. En effet, comment imaginer et concevoir quelque chose qui n'existe pas encore avec une gestion de l'innovation qui prédit le résultat avant d'avoir commencé le processus d'innovation ? Il faudra pour relever cette ambition s'organiser en **conception innovante**.

Une fois les réponses à ces questions apportées, on peut commencer à définir sa vision stratégique, organiser et sponsoriser la culture de l'innovation et sa lancer dans sa conception.

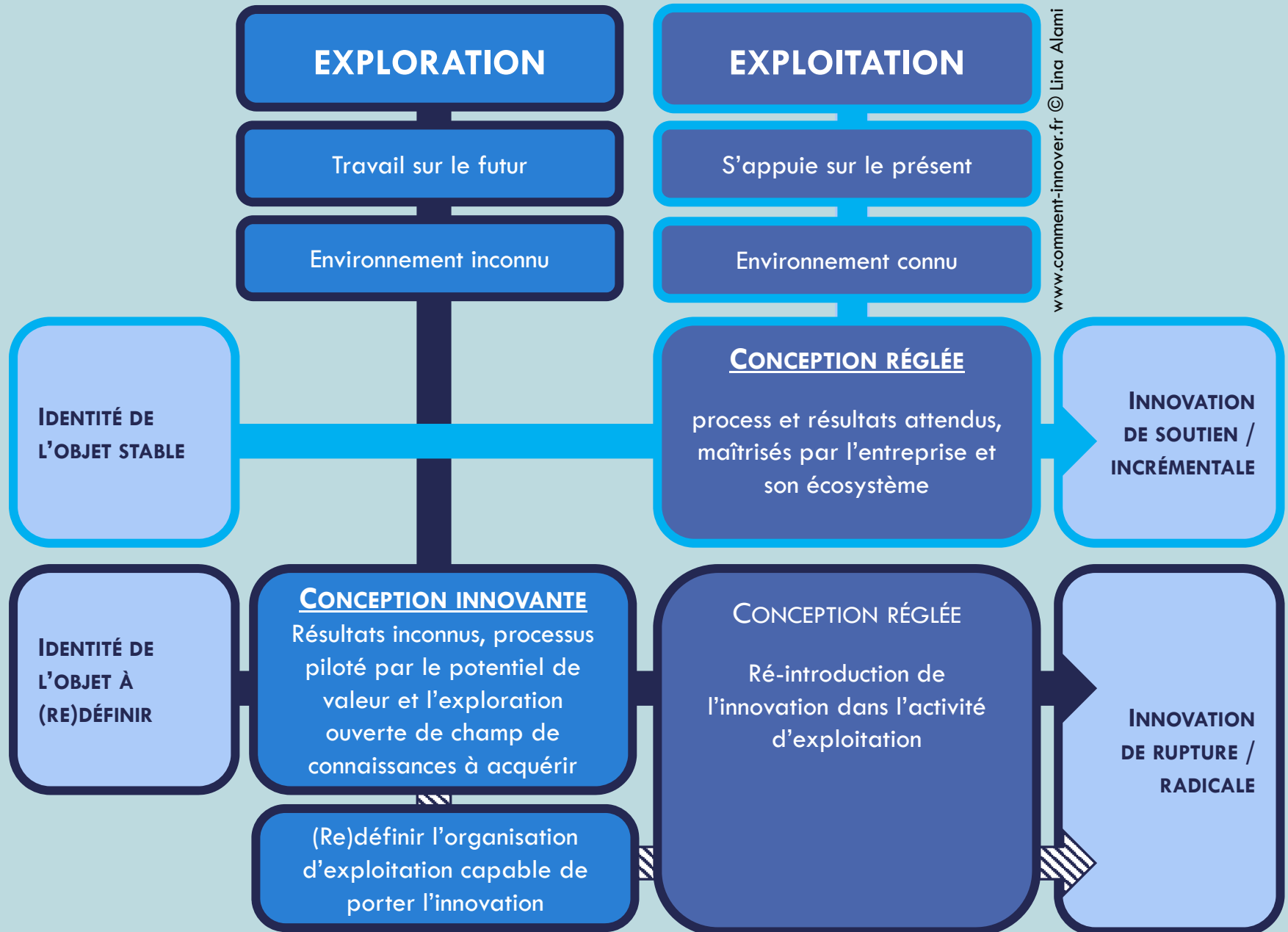
CLARIFIER SON AMBITION D'INNOVATION

Positionner le curseur d'intensité de l'innovation (faible vs élevée) permet de clarifier son territoire et ses ambitions afin de mettre en face les moyens nécessaires pour les atteindre.

Commencer par positionner le périmètre visé, le degré de radicalité souhaité, le degré de rupture s'ajuste.



PILOTER L'INNOVATION



PORTER SA VISION INNOVATION

Une démarche d'innovation doit être construite, considérée comme un des éléments forts de l'entreprise et posséder une vision stratégique. **Inscrire l'innovation dans la stratégie d'entreprise nécessite de la synchroniser à la vision qu'elle porte.**

PORTER SA VISION SUR L'EXPLOITATION : dans le cas où l'innovation reste au service de l'exploitation du business actuel, répondre simplement aux questions 1/ Quel est l'ADN de l'entreprise ? 2/ Quels sont ses valeurs et 3/ quelle est sa mission ? va simplifier la tâche qui consiste à mettre l'innovation au service de la mission du retailer et de la déployer sur les **Objets**^(déf. p31) qui la représentent le mieux.

PORTER SA VISION SUR L'EXPLORATION : dans le cas où la stratégie d'innovation cherche également à préparer le futur, la réflexion stratégique se focalisera en plus sur 4/ la vision du monde que l'entreprise porte et 5/ ses savoir-faire clés.

Cette réflexion permet, dans un premier temps, de déceler et d'élargir les champs exploratoires de l'innovation, c'est-à-dire l'Objet sur lequel travailler. Quels produits, services, activités, DAS ouvrir et explorer ?

Dans un second temps, elle aide à sélectionner les innovations sur lesquelles l'entreprise pourra :

- **aller plus vite** (savoir-faire transférable par exemple ou valeur identique à la culture d'entreprise)
- **être plus légitime** (la légitimité étant souvent essentielle pour mettre l'innovation en marché)

Par exemple, un commerce alimentaire peut avoir comme :

ADN : l'alimentaire qui a du goût vendu en franchise à prix accessible OU l'alimentaire le moins cher du marché OU

Valeurs d'entreprise : qualité de la relation humaine ; respect des produits ; hygiène irréprochable ET /OU

Mission : donner du goût aux aliments OU un commerce dans chaque village OU

Vision du monde : l'humanité serait heureuse si tout le monde mangeait à sa faim OU on vit plus longtemps en mangeant des produits savoureux OU le mode de production des marchandises alimentaires intoxique la planète et les êtres vivants OU

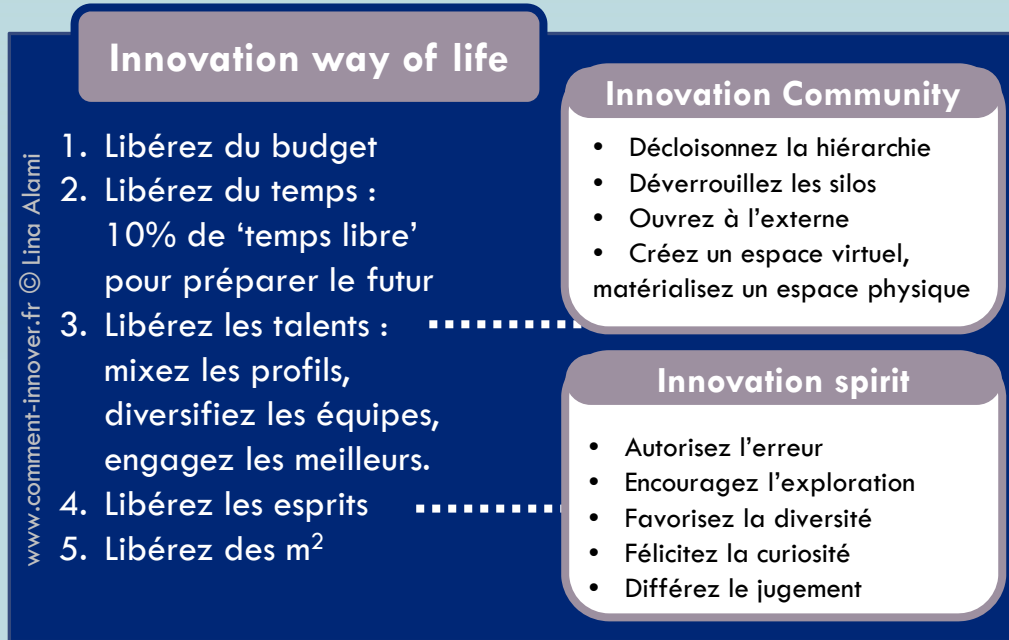
Savoir-faire : franchiseur ; sélection de produits ; production alimentaires ; négoce ET/OU

CANVAS STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION

AMBITION					LÉGITIMITÉ					STRATÉGIE	
Quel est votre territoire d'innovation ?					Qui êtes-vous ?					Comment y aller ?	
										PROJETS DE L'INNOVATION	
										L'Objet est entendu comme « tout ce qui est conçu par l'homme » (service, produit, processus...), en innovation, il comprend deux aspects : les caractéristiques de l'Objet et l'environnement de l'Objet.	
ACTIVITÉ D'EXPLOITATION	PÉRIMÈTRE	DEGRÉ DE NOUVEAUTÉ PERÇUE	DEGRÉ DE TRANSFORMATION	INTENSITÉ DE L'INNOVATION	ADN	VALEURS	MISSION	VISION	SAVOIR FAIRE	OBJET	L'innovation travaillera sur une identité de l'Objet et un environnement stables ; elle améliorera la performance de l'existant
				FAIBLE							
ACTIVITÉ D'EXPLORATION				ELEVÉE						CHAMPS EXPLORATOIRES	L'innovation travaillera sur des champs exploratoires de l'Objet ; elle vise la révision de l'identité de l'Objet et de son environnement

DONNER L'IMPULSION DE L'INNOVATION

"Sauter le pas" ne veut dire pas dire "sauter dans le vide"... La conception innovante n'est pas un vaste champ de bataille sans règle ni loi. C'est un processus maîtrisé dans une organisation libérée.



PENSEZ L'INNOVATION COMME VOTRE RELATION CLIENT : ORGANISÉE LIBÉRÉE !



CO-CONSTRUIRE POUR INNOVER PLUS VITE ET PLUS LOIN

La co-construction s'avère essentielle dans la culture moderne de l'innovation. L'open innovation en est une partie visible mais elle n'est pas sa finalité ni son unique accès.

POURQUOI LA CO-CONSTRUCTION EST-ELLE SI IMPORTANTE EN INNOVATION ?

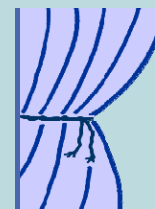
La raison la plus souvent avancée est celle-ci : « plus il y a de monde, plus il y a d'idées ». Cette réponse est en partie erronée, la réalité étant un peu différente : **plus il y a d'accès à des talents pluriels, plus il y a de Connaissances^(déf. p31) et plus il devient facile d'avoir de nouvelles idées.**

Construire sur les connaissances

En effet, plus il y a de pluralité de Connaissances, plus il y a de chances que la rencontre de deux Connaissances qui ne se connaissaient pas se rencontrent et l'innovation naît principalement de cette façon-là.

Construire avec les connaissances des experts

Par ailleurs, il est admis que l'innovation doit aller de plus en plus vite. S'il manque des briques de Connaissances pour réaliser une **Idée^(déf. p31)**, il est beaucoup plus facile et rapide d'aller chercher ces Connaissances manquantes à la faisabilité de l'innovation que de les acquérir seuls.



aparté

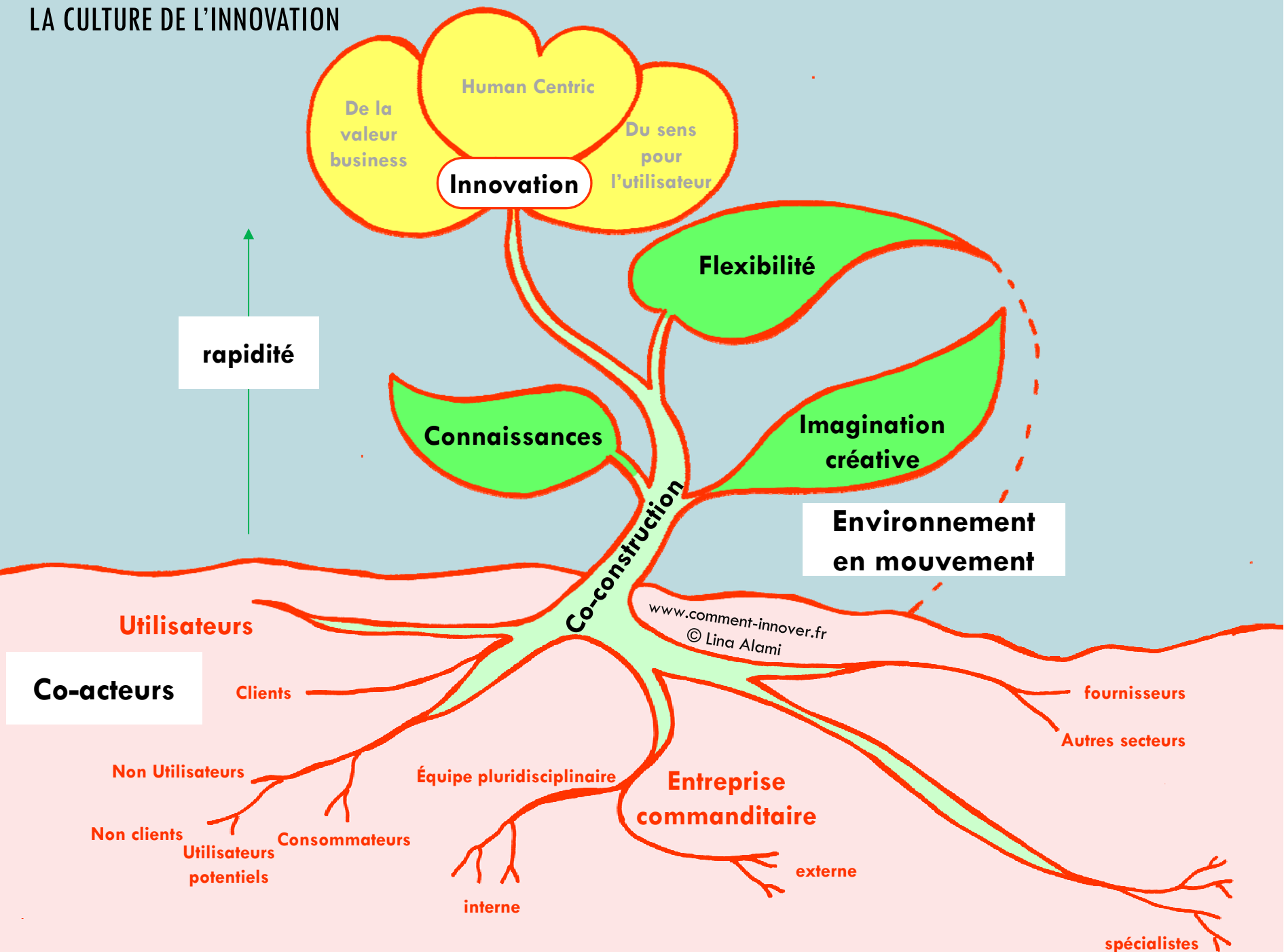


L'innovation est essentiellement le résultat de deux Connaissances qui ne se parlaient pas...

Uber n'a pas inventé le taxi, il n'a pas inventé la géolocalisation, ni le smartphone, pas plus la mise en relation et le règlement par application mobile. Il a mis en relation des Connaissances qui n'avaient pas encore été mises en connexion. En soi, rien d'extraordinaire. En soi, ce qui vaut à Uber d'être devenu un nom et un verbe à la fois !

De la même façon, Auchan n'a pas inventé « le drive », il a mis en relation des Connaissances qui ne l'avaient pas encore été dans la grande distribution (logistique, référencement, concept du drive fast food, commande web, retrait en un tierce lieu).

LA CULTURE DE L'INNOVATION



COMMENT FAIRE ÉMERGER L'INNOVATION À FORTE INTENSITÉ ET LA METTRE EN MARCHÉ ?

Comment innover plus et mieux dans le retail ?

Le processus de conception innovante se déroule en trois phases itératives et interactives : l'idéation, le développement et la mise en marché. Les barrières entre la phase d'idéation et de développement sont minces et peuvent facilement bouger en fonction des méthodes utilisées et de l'Objet^(déf. p31) révisé.

THÉORIE CK ET LEAN STARTUP : DEUX PRATIQUES DE CONCEPTION INNOVANTE ACTIONNABLES EN RETAIL

Les pratiques sont de plus en plus nombreuses, chacun crée sa méthode, s'approprie, transforme ou mixe celles de références qui sont, quant à elles, toujours en mouvement puisque récentes :

- Les deux plus connues sont le Design Thinking (sûrement la plus controversée) et le Lean Startup (souvent jugé comme étant réservé aux startups et au monde du digital ce qui est loin d'être le cas).
- Seule la Théorie CK s'est réellement intéressée à la phase d'idéation, phase qui a pour objectif de générer des concepts (Idées^(déf. p31)), les autres ayant choisi de débiter la méthode après l'Idée trouvée ou de procéder simplement à des séances de créativité.

Ces méthodes de référence ont un point commun : elles ont été pensées par des ingénieurs ou des designers, ce qui explique qu'il n'existe pas une méthode dédiée au retail qui pourtant présente des spécificités à considérer, dont la première et pas des moindres : l'Objet sur lequel innover n'est pas industriel.

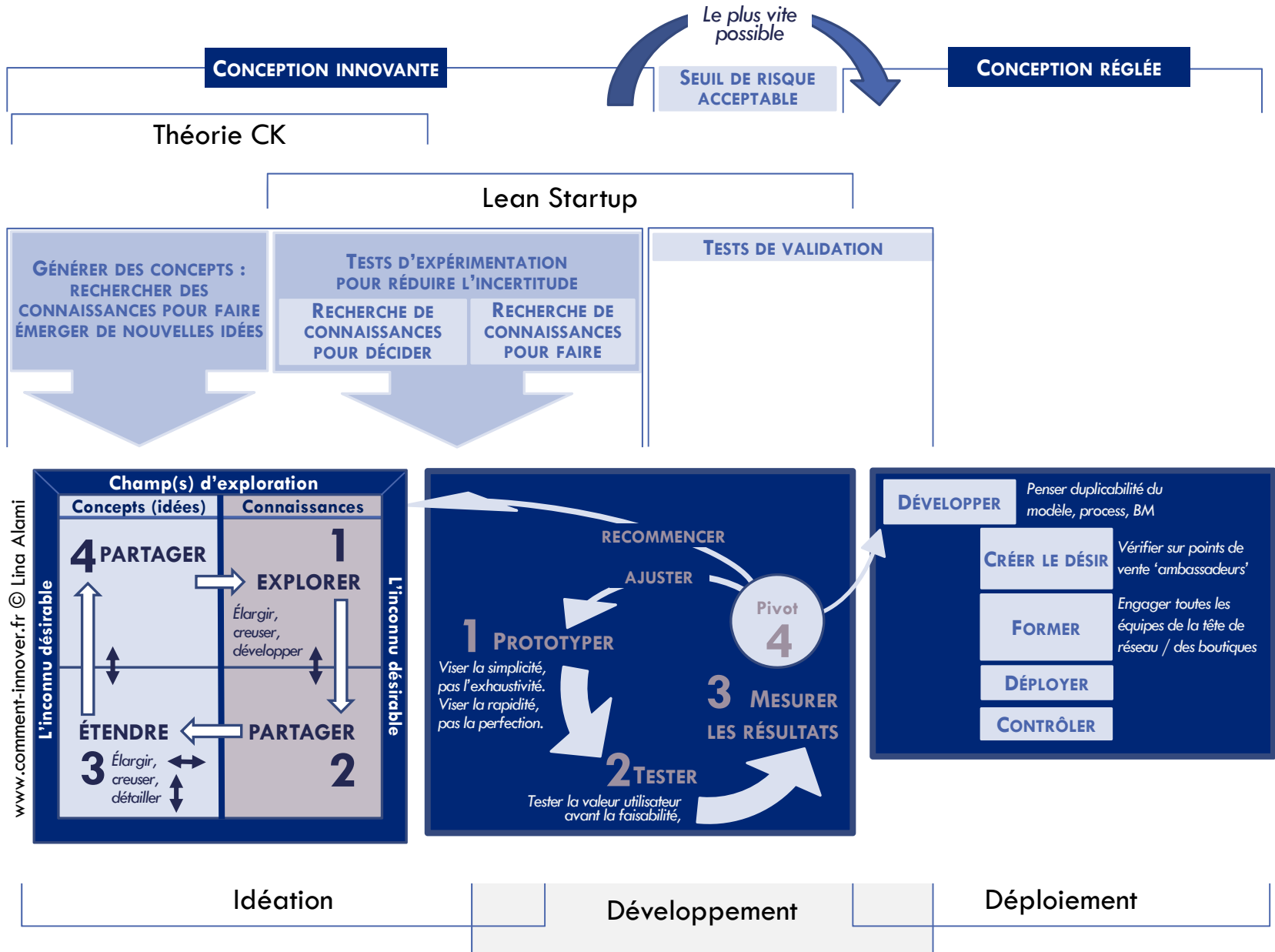
Une pratique actionnable en retail (non exclusive d'autres adaptées aux spécificités du secteur) est un mix de Théorie CK et de Lean Startup dont les méthodes sont disponibles puisque publiques.

Les limites des « séances de créativité »

L'usage mal mené de brainstorming, dépouillé d'alternances de phases divergentes et convergentes, pour ne conserver que les phases créatives montre ses limites lorsque l'on parle d'innovation à forte intensité.

- Travailler à iso Connaissances^(déf. p31) limite la capacité à construire un degré d'originalité élevé. (Un concept innovant est souvent le résultat de deux Connaissances qui ne se parlaient pas.)
- Le raisonnement créatif est complexe : les participants s'imposent des règles propres que personne n'a fixées. L'effet de fixation est naturel et difficile à contourner : par défaut, on prend le raisonnement de moindre résistance et on retombe sur les lieux communs.

INNOVATION PROCESS [DE L'INCONNU DÉSIRABLE AU CONNU DÉSIRÉ]



LE CK, UN OUTIL DE CARTOGRAPHIE DES CONCEPTS INNOVANTS ET DES CONNAISSANCES

Comment innover plus et mieux dans le retail ?

Le **CK** (Concept / Knowledge) est une pratique qui consiste à forcer le raisonnement créatif et à mobiliser de nouvelles Connaissances^(déf. p31) pour faire émerger de nouvelles Idées^(déf. p31). On s'autorise à requestionner chaque caractéristique de l'identité de l'Objet^(déf. p31) et de son environnement pour libérer la génération d'Idées et favoriser l'apparition de concepts innovants. Elle se pratique en groupe avec des experts de profils variés (internes à l'entreprise et externes).

Cette pratique permet de concevoir une cartographie des concepts de l'Objet étudié représentés du moins innovant (caractéristiques universelles de l'identité du Modèle Dominant^(déf. p31) de l'Objet) au plus innovant, qualifié en terme d'originalité.

COMMENT PROCÉDER ?

1. Quel est le champ exploratoire de l'innovation ? Ex : un magasin d'alimentaire
2. Quelles sont les caractéristiques du Modèle Dominant ?
Il est facile de les lister en utilisant le **VUBI2F** (méthode développée par STIM - www.wearestim.com)

Caractéristiques de l'environnement

Valeur : à quoi sert-il ?

Usage : comment s'utilise-t-il ?

Business Model : Comment est-il vendu ?

Interaction : avec quoi interagit-il ?

Caractéristiques de l'Objet

De quoi est-il Fait ?

Comment Fonctionne-t-il ?

3. Tracer l'identité du Modèle Dominant avec les caractéristiques détaillées du point 2.
4. Chercher des alternatives à chaque caractéristique en alternant des phases d'acquisition de nouvelles Connaissances et des phases de générations d'alternatives aux caractéristiques.

Résultat ? Voir page suivante l'extrait d'un CK sur l'Objet « un magasin d'alimentaire »

PETIT EXTRAIT DE LA PARTIE DES CONCEPTS D'UN CK

UN MAGASIN D'ALIMENTAIRE

Modèle
Dominant

Caractéristiques alternatives
(non exhaustives)



www.comment-innover.fr © Lina Alami

Détailler bien plus les caractéristiques de l'Objet^(déf. p31) et de son environnement, puis pousser les alternatives en allant chercher des nouvelles Connaissances^(déf. p31) pour : 1/faire émerger des nouveaux concepts ; 2/consolider une Idée^(déf. p31).

La recherche de concept s'arrête quand 1/la **variété** des alternatives est étendue, 2/des alternatives présentent des nouvelles **valeur** (identifiable par l'apparition d'un nouveau KPI), 3/les alternatives deviennent **robustes** (en partie validées par des Connaissances) et 4/qu'elles présentent des degrés d'**originalité** élevées.

Détailler encore

COMMENT PILOTER L'INNOVATION ET MANAGER LE RISQUE ?

Comment innover plus et
mieux dans le retail ?

Plus le territoire de l'innovation est grand, plus son intensité est élevée, plus l'innovation présente un risque puisque la rupture est par définition inconnue et de fait non maîtrisée. C'est pourquoi, **le processus d'innovation travaille non seulement sur la génération de concepts (Idées^(déf. p31)) mais aussi sur l'acquisition de Connaissances^(déf. p31) qui permettent de réduire l'incertitude jusqu'à atteindre le seuil de risque acceptable** par l'organisation commanditaire :

- L'amplitude de ce seuil acceptable de risque varie selon les projets et l'entreprise, de quelques K€ à plusieurs millions. Il n'est pas le même que l'on s'appelle Auchan ou Carrément Fleurs, qu'il impacte le business model, 100% du chiffre d'affaires et tous les salariés ou qu'il impacte le rayon plantes vertes chez l'un ou chez l'autre.
- L'atteinte du seuil d'acceptabilité détermine le moment où le projet peut (et doit) réintégrer le reste de l'entreprise. Le processus d'innovation bascule alors en conception réglée.

Gérer le risque consiste à réduire les incertitudes sur quatre éléments :

1. **La valeur** de l'Idée : mon Idée présente-t-elle une valeur utilisateur monnayable ?
2. **La faisabilité** de l'Idée : l'Objet^(déf. p31) est-il faisable, si oui qu'elle est l'organisation d'activité d'exploitation qui peut porter l'Objet ? (faisabilité technique, opérationnelle, process, organisation)
3. **Le coût** de l'innovation pour l'entreprise : évaluation des investissements de développement et de mise en marché ; évaluation des pertes sur l'activité d'exploitation actuelle
4. **L'acceptabilité** : au vu de la valeur de l'innovation et de ce qu'elle transforme dans l'organisation de l'activité d'exploitation, est-elle culturellement (collectivement) et psychologiquement (individuellement) acceptable par les collaborateurs, les associés, les partenaires, etc ?

**AU FINAL, CONDUIRE LA CONCEPTION INNOVANTE REVIENT À PILOTER LES IDÉES ET LES CONNAISSANCES
MAIS AUSSI À GÉRER LE RISQUE ET MANAGER LE CHANGEMENT.**

LE LEAN STARTUP POUR APPRENDRE VITE ET DÉCIDER VITE

Comment innover plus et mieux dans le retail ?

Un des grands principes du Lean Startup est de mener des tests successifs les plus simples et rapides possible en décomposant au maximum les apprentissages à acquérir pour aller plus vite et à moindre coût de l'Idée^(déf. p31) de départ à la mise en marché de l'innovation.

Là où la conception réglée, maîtrisant la vision du résultat attendu, va habituellement réaliser le mix marketing complet de l'offre et parallèlement travailler sur la faisabilité avant de tester le concept terminé, le Lean Startup va apprendre en même temps qu'il construit l'offre.

APPRENDRE VITE POUR DÉCIDER VITE

Dans la phase d'idéation, l'approche du Lean Startup servira à décider en menant d'abord des tests d'expérimentation des hypothèses de valeur puis de faisabilité en testant en premier ce qui remet en cause toute l'Idée. On va donc aller chercher des Connaissances^(déf. p31) pour décider de faire puis des Connaissances pour faire.

- **Tester la valeur utilisateur** : pour valider ou invalider la nouvelle Idée le plus vite possible, les hypothèses de valeur sont testées des plus critiques (souvent l'hypothèse du cœur de cible de la clientèle) au moins critiques en testant une hypothèse à la fois. Tester une seule valeur permet d'aller plus vite et d'être sûr que le résultat du test appartient bien à la valeur mesurée.^(exemple. p26)
- **Tester la faisabilité de l'innovation** : on passera généralement ici par des prototypes simples et successifs en fonction de l'Objet^(déf. p31) et on cherchera à tester un minimum d'attributs à la fois.

Que ce soit pour tester la valeur ou la faisabilité, il n'existe pas une 'batterie de tests' standardisés à réaliser. La seule question à se poser avant de réaliser un test est « **est-ce le test le plus rapide et le plus simple possible que je puisse faire pour apprendre ce que je cherche à apprendre ?** »

LE LEAN STARTUP POUR APPRENDRE VITE ET RÉDUIRE LE RISQUE

Comment innover plus et mieux dans le retail ?

LE LEAN STARTUP POUR VALIDER

En se rapprochant de la phase de développement et dans le cas d'une entreprise établie, le Lean Startup sera utilisé sur deux volets : le concept innovant et la transformation de l'organisation d'exploitation (et plus largement de l'écosystème) qui sera en capacité de porter cette innovation.

A ce moment-là, on introduira dans la méthode de conception innovante, un deuxième élément phare du Lean Startup : le MPV Produit Minimum Viable. Nous pourrions l'appeler ici 'concept minimum viable'.

Ce concept minimum viable n'est pas le concept fini mais un concept d'apprentissage proposé au marché qui permet de valider ou d'invalidier l'hypothèse de valeur et de croissance du couple concept/projet. Cette validation se fait sur le marché avec des vrais consommateurs satisfaits ou non, qui paient ou pas.

L'intérêt d'intégrer le Lean Startup à la démarche de conception innovante dans une entreprise établie est double : ajuster l'innovation jusqu'à ce qu'elle trouve son marché (ou abandonner vite une idée^(déf. p31) sans valeur de marché) et réduire au maximum les incertitudes pour diminuer le risque jusqu'à ce qu'il soit acceptable par l'organisation. Le niveau acceptable du risque atteint, l'innovation peut être introduite dans l'organisation et portée par elle.

« Un commerce alimentaire permet de manger ce que j'ai choisi en préparant mes plats en magasin » ???

Imaginons que nous ayons décidé de tester cette idée dans plusieurs magasins volontaires de l'enseigne. Le concept minimum viable pourrait être un espace cuisine éphémère implanté pour trois mois l'un avec du matériel professionnel loués géré par un chef de cuisine pour conseiller les clients et un deal avec une école hôtelière pour tenir l'endroit, l'autre avec du matériel de particulier, des idées recettes minutes et gérés par le personnel de l'enseigne. **Chaque magasin pourra faire évoluer son concept minimum viable en fonction de l'analyse de son apprentissage d'expérience et au fur et à mesure des pratiques qui se partagent.**

Seulement après il sera temps de passer en conception réglée pour créer le mix marketing étendu et développer le concept fini à tester.



1

Pas d'innovation sans focus utilisateurs

REGARDEZ LOIN

L'inconnu désirable

RAPPROCHEZ L'HORIZON



Pas d'innovation sans que l'innovation soit une valeur portée de l'entreprise

2

Innovation way of life

1. Libérez du budget
2. Libérez du temps : 10% de 'temps libre' pour préparer le futur
3. Libérez les talents : mixez les profils, diversifiez les équipes, engagez les meilleurs.
4. Libérez les esprits
5. Libérez des m²

Innovation Community

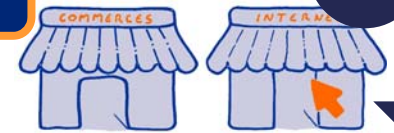
- Décloisonnez la hiérarchie
- Déverrouillez les silos
- Ouvrez à l'externe
- Créez un espace virtuel, matérialisez un espace physique

Innovation spirit

- Autorisez l'erreur
- Encouragez l'exploration
- Favorisez la diversité
- Félicitez la curiosité
- Différez le jugement

Innovation impulsion

Quel membre de l'exécutif est sponsors de l'innovation dans votre réseau ?



Innovation impulsion

Quels directeurs de points de vente sont des sponsors de l'innovation dans votre réseau ?

3

Pas d'innovation sans culture de l'innovation

Pas d'innovation sans direction à suivre

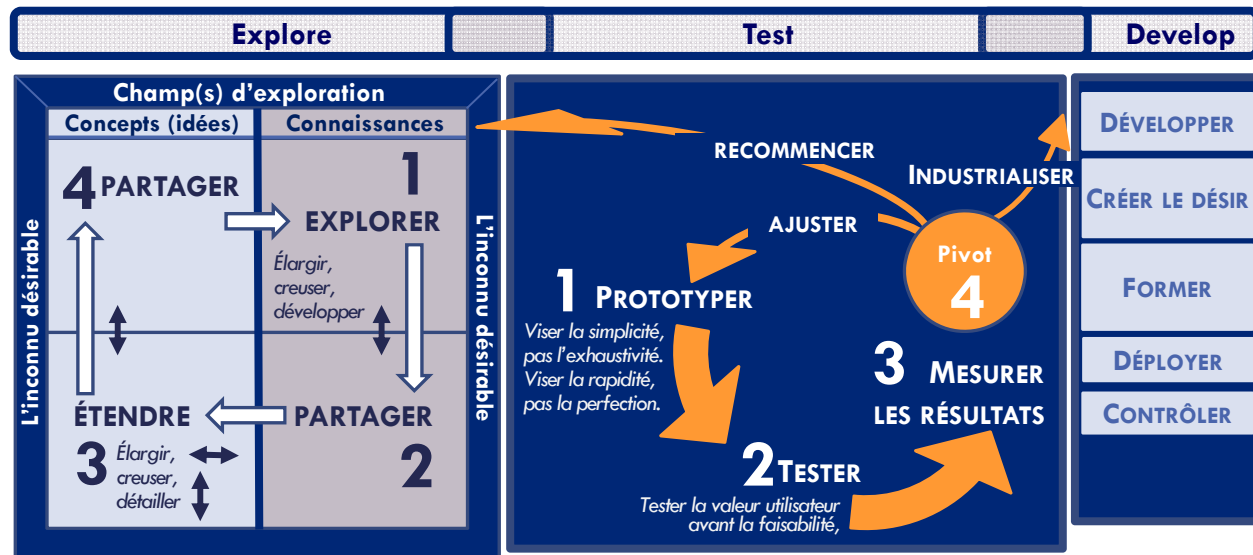
4

Pas d'innovation sans exploration

Innovation impulsion

Compte tenu de la vision de l'entreprise, de ses valeurs, de son ADN et de sa mission, quels sont les champs exploratoires de l'innovation ?

Innovation process [de l'inconnu désirable au connu désiré]



RETAIL, LES BALBUTIEMENTS D'UNE PROFESSION QUI S'ORGANISE POUR ÊTRE PLUS INNOVANTE

Comment innover plus et mieux dans le retail ?

En dehors des distributeurs historiquement innovants comme Décathlon ou Séphora par exemple, il n'y a pas encore dans le retail de culture de la conception innovante, pas de véritable directeur ou direction de l'innovation structurée comme dans les plus grandes entreprises industrielles.

Mais face à la menace, les initiatives qui percent ces derniers temps chez les retailers historiques laissent entrevoir que la profession est en train de prendre conscience de l'importance de la pratique et qu'elle commence à s'organiser pour innover avec plus d'intensité : une cellule projets d'innovation pour l'un, des rencontres bimensuelles avec des startups innovantes pour l'autre, un lab tout neuf pour un troisième ou encore Leclerc qui s'intéresse à la méthode CK.

UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION POUR LE RETAIL QUI S'ENRICHIT

Par ailleurs, l'écosystème de l'innovation dans le retail s'enrichit : le PICOM (Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce) fondé en 2005 à Lille vient d'ouvrir une antenne à Paris et le premier centre d'innovation dédié au commerce, le SILAB 'shopping innovation Lab', a ouvert en octobre dernier. Une chaire E. Leclerc "Prospective du commerce dans la société 4.0" s'est également ouverte en mars 2016 à l'ESCP Europe.

Avec l'augmentation de ces types d'initiatives, nous pourrions bien assister, rapidement, à un réveil de la profession sur la nécessité d'organiser l'activité d'exploration autour de la pratique de la conception innovante : celle qui explore et qui promet le renouveau de l'activité d'exploitation du commerce de demain.

Un tournant à ne pas rater.

CETTE ÉTUDE A ÉTÉ RÉALISÉE PAR LINA ALAMI © WWW.COMMENT-INNOVER.FR

bibliographie

Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes que j'ai rencontrées qui ont enrichi mon travail de leurs expériences, partages et analyses.

Ouvrages

Éric Ries (2012) : Lean Startup : adoptez l'innovation continue. Edition Pearson

Gilles Garel et Elmar Mock (2^{ème} édition 2016) : La fabrique de l'innovation. Edition Dunod

Marine Agogué et al. (2013) : Introduction à la conception innovante : éléments théoriques et pratiques de la Théorie CK. Presses des Mines

Ash Maurya (2012) : Running Lean : iterate from Plan A to a Plan that Works. O'Reilly Media

Tim Brown (2014) : L'esprit design : comment le Design Thinking change l'entreprise et la stratégie. Edition Pearson

Frédéric Touvard (2013) : Le manager explorer : le Management de projet par enjeux, un catalyseur d'innovation. Presses internationales polytechnique



Livre blanc

Lina Alami (2015) : Innover ? Innovez ! Innovons [Petit traité de vulgarisation de l'innovation] disponible librement sur www.comment-innover.fr

Rapports, études, articles et documentation

PIIPAME (2015) : Prospective : enjeux et perspectives de la consommation collaborative. Rapport ministériel

Olivier Badot et Jean-François Lemoine (2013) : Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire. Recherche et Application en Marketing n°28/3

Yann Cramer (2015) : Et les villes dépasseront les nations sur la route de l'innovation. Géo-économie n°77

Olivier Badot et al. (2013) : Prospective du commerce urbain : tendances, gouvernance et acteurs. ESCP / CCI Paris IDF

Olivier Badot (2016) : Petit essai de prospective du commerce. ESCP Europe
PICOM / BVA (2015) : La place du point de vente dans les parcours client à l'horizon 2025. Synthèse d'étude prospective

ObSoCo / PICOM (2015) : Quelle place pour le commerce physique dans le parcours client à l'horizon 2024 ? Synthèse d'étude prospective

CREDOC (2012) : Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ? Cahier de recherche Credoc n°C291

Coop FR (2016) : Panorama sectoriel des entreprises coopératives. <http://www.entreprises.coop/>

FFF / Banque populaire (2015) : Enquête annuelle de la franchise n°12

FFF / (2014) : Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise. Etude de recherche Université de Caen / Université Jean Monet Saint Etienne

Site de la FCA (Fédération du commerce coopératif et associé) : <http://www.commerce-associe.fr/>

Site de la FFF (Fédération Française de la Franchise) : <http://www.franchise-fff.com/>

Innover ? Innovez ! Innovons.

[**Petit** traité de vulgarisation de l'innovation]

est un livre blanc téléchargeable librement sur le site www.comment-innover.fr

Tous les concepts directeurs dédiés à l'innovation ayant moins de quinze ans, ils sont méconnus des cadres dirigeants actuels.

Convaincue qu'il faut ouvrir cette matière à toutes les entreprises et pas seulement aux startups et aux entreprises du CAC 40, ce livre blanc a pour objet d'**offrir au top management une première approche transversale de la culture de l'innovation et de ses méthodes :**

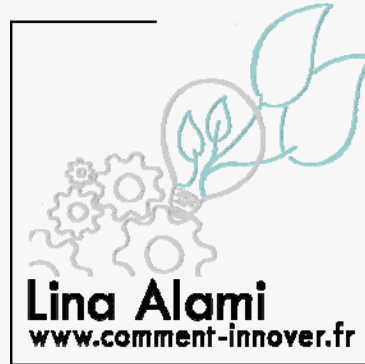
- Design Thinking
- Théorie CK (Concept / Knowledge)
- Lean Startup
- Business Model Canvas
- Lean Canvas
- Management de projet par enjeux

Pour chacune de ces méthodes, sont présentés les principes défendus et les schémas directeurs ainsi que leurs clés d'usage.

Ainsi, chacun pourra en imaginer le potentiel dans sa propre organisation et en sélectionner les usages qui prendront sens dans son environnement.



Lina Alami



La version électronique de ce document est téléchargeable librement sur le site internet
www.comment-innover.fr

Concernant son contenu, vous êtes libre de le partager (copier, distribuer, diffuser et transmettre) dans sa totalité ou partiellement **sous les conditions suivantes** :

- ✓ Attribution du travail à : © Lina Alami (2016) - Innovation & retail [un monde à explorer]
- ✓ Utilisation non commerciale : pas d'utilisation commerciale à moins d'obtenir une autorisation expresse au préalable auprès de Lina Alami (lina.alami.fr@gmail.com).

Innovation & retail [un monde à explorer] - Mai 2016 - © Lina Alami

INNOVATION & RETAIL

[UN MONDE À EXPLORER]

www.comment-innover.fr

© Lina Alami - 2016

lina.alami.fr@gmail.com

bloc-notes

