



La Rochelle et Vous
Sites et Réussites

ACTION
ÉCONOMIQUE

**DIRIGEANTS,
DEVELOPPEZ VOTRE SENS
DE L'INNOVATION !**

INNOV et Vous

[Pulpe 2012]

Note de Synthèse

JOURNÉE
INNOV et Vous

La conférence : l'Innovation aujourd'hui dans le Groupe FLO

Philippe Soille a témoigné de son expérience et des actions engagées en matière d'innovation au sein du Groupe FLO.

Le groupe FLO est né en 1968 à Paris et représente:

- o 6000 collaborateurs
- o 300 restaurants
- o 5 grandes enseignes

(Hippopotamus - Bistrot romain – Tablapizza - Maître Kanter - Brasserie FLO)

Plus des réseaux de brasseries emblématiques :

- Bofinger
- La Coupole
- Vaudeville

Le groupe est spécialisé dans le secteur de l'alimentation hors domicile et la restauration commerciale à table. Jean Paul Buchet a ouvert son premier établissement en mai 1968.



Le groupe Flo représente environ 50% du marché. Le marché est fortement atomisé, indépendant, à forte culture petites et moyennes entreprises. Les restaurateurs franchisés sont culturellement très indépendants. Les perspectives du marché sont prometteuses car la tendance est à sortir et déjeuner à l'extérieur.

La France est le pays de la gastronomie, pour autant la France est le 2^{ème} marché mondial de Mac Donald.

Les métiers de l'alimentation sont spécifiques : manger c'est penser ; ce métier est très impliquant, à caractère sociologique. Philippe Soille affirme qu' « être à table c'est un moment de plaisir qui doit faire partie de l'ADN de l'entreprise ».

Pourquoi un pôle R&D chez des aubergistes ?

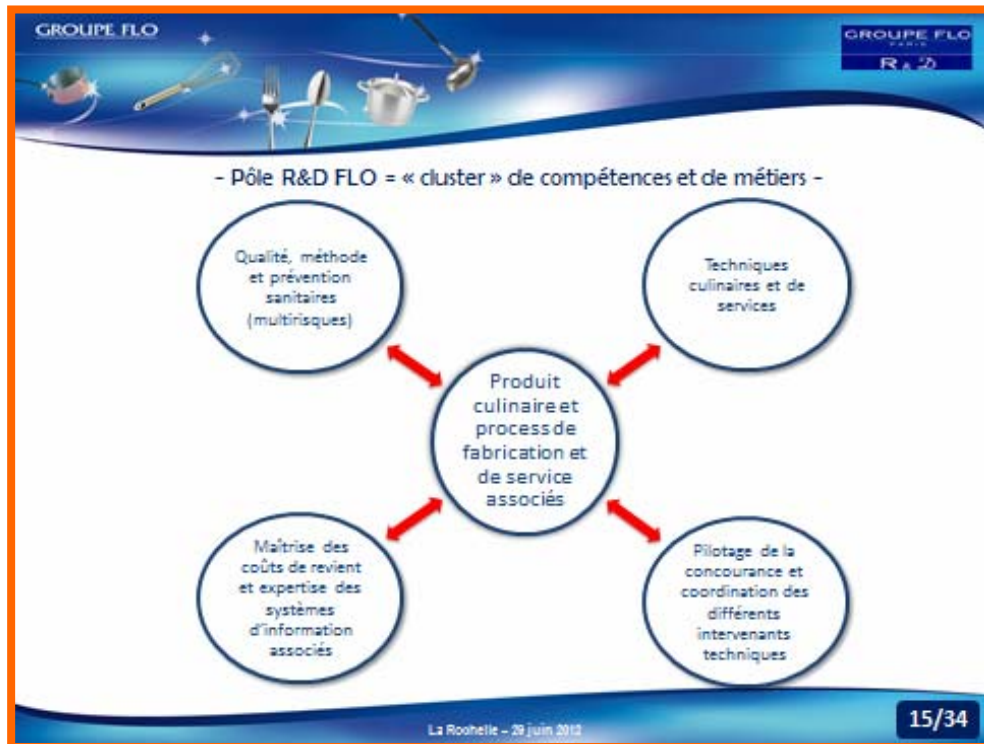
L'entreprise étant en forte croissance, pour accompagner le développement il fallait améliorer l'organisation et développer une approche industrielle. Ceci s'est traduit par la mise en place d'une structure de veille : rencontre de l'industrie de l'alimentation et de fournisseurs d'équipements ou encore d'experts économiques, lecture d'études de tendances...

Une équipe R&D est a ensuite été créée avec mise en œuvre d'un processus de travail (gestion de projet innovant formalisé) mis au point en partenariat avec le laboratoire de conception de produits de l'ENSAM.

Le but est de travailler et innover sur l'ensemble du système industriel, que ce soit sur la dimension commerciale, la production des repas et la structure des établissements.

La création du pôle R&D s'est fait en association-cluster de compétences, en partenariat avec l'Ensam-Paris et a reposé sur un mode projet, qui a été une véritable métamorphose au sein du groupe.





Les principes fondateurs sont :

- L'orientation client systématique comme élément déclencheur avec identification de ses attentes.
- Une approche qui s'inscrit dans la cohérence et la durabilité.

Exemples de projet :

- Exemple très « corporate » : le plan de maîtrise sanitaire du groupe FLO et diagramme FLO. C'est une pyramide de risques et un diagramme de flux.
- La création des nouveaux restaurants RED.

Conclusion :

- Importance du mythe et de la culture de l'innovation.
- Ne jamais perdre de vue les clients.
- L'innovation c'est la création de connaissances et le partage de la connaissance.



Table ronde : les points clés

Les entreprises présentes lors de cette table ronde :

Cansie Solutions : Antoine Wiedemann - Bureau d'études électroniques

Sélénium Médical : Olivier Richard - Sous traitance pour la fabrication de prothèses et production de packaging technique

Picdi : Bruno Baron - Traçabilité par radio fréquence, étiquette RFID (traçabilité)

Groupe Flo : Philippe Soille



Thème 1 : Innovation, agir seul ou en partenariat (open innovation) ?

Deux positions sont développées :

- Les partenariats sont un bon vecteur de développement. Exemples : co-conception avec un client ou collaboration étroite avec l'université et le monde de la recherche. Le partenaire permet de grandir, s'ouvrir permet d'avoir les coudées franches.
- A l'opposé, à certaines phases du projet, un travail interne peut être important (souvent au démarrage du projet). Puis ultérieurement, il faut savoir protéger son produit face à la puissance économique de certains donneurs d'ordre, il faut garder son autonomie et ne pas vendre son âme.



Les règles pour choisir un partenaire :

- C'est une affaire d'hommes qui suppose une relation, un partage équilibré dans le développement du projet.
- Il faut de l'audace.
- Il faut une complémentarité des métiers (approche métier).

Thème 2 : La veille, quelle place pour l'information en innovation ?

La veille prend de multiples formes : normative, règlementaire, post market, technique, concurrentielle, écoute client. Les retours client sont essentiels, les retours négatifs permettent de chercher des voies d'amélioration et les attentes clients sont aussi importantes en prospective.

Organiser la veille est difficile pour des petites entreprises. Pour certaines, elle est obligatoire et structurée :

- Ex : veille normative et règlementaire sous traitée à un consultant, veille valorisée auprès des clients pour Sélénium Médical.
- Ex : pour le Groupe FLO, exploitation de fiches « repère » diffusées en interne (étude sociologique).
- Pour Sélénium Médical, l'embauche d'un responsable marketing a été cruciale pour le développement de la veille concurrentielle. Pour d'autres, elle est diluée et faite par chacun.
- Le développement de la veille et du benchmark impose par conséquent la nécessité de se protéger.

Thème 3 : le processus de travail doit-il être formalisé ?

Dans les cas présentés par les entreprises, les contraintes normatives d'une part, et les discussions avec de grands donneurs d'ordre d'autre part, imposent des méthodes de conceptions précises et traçables.



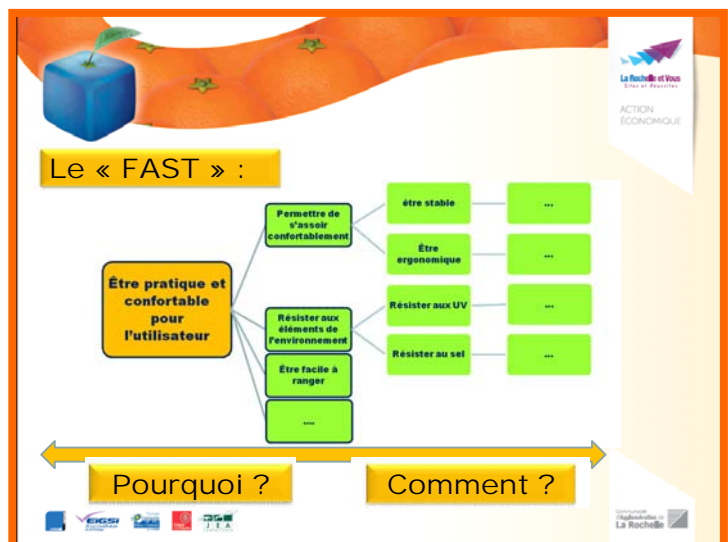
Bilan de l'atelier 1 - De l'idée au cahier des charges : les techniques pour bien répondre aux besoins du client.

L'atelier se base sur les approches fonctionnelles et insiste sur les techniques dites « de la pieuvre » et « fast ».

La pieuvre consiste à décrire un futur produit/procédé/ ou une future organisation sous forme de relations à l'environnement.



Le fast permet de structurer l'information et les décisions prises par les concepteurs avant la rédaction du cahier des charges. Il donne une logique aux futures spécifications et impose de se donner des priorités.

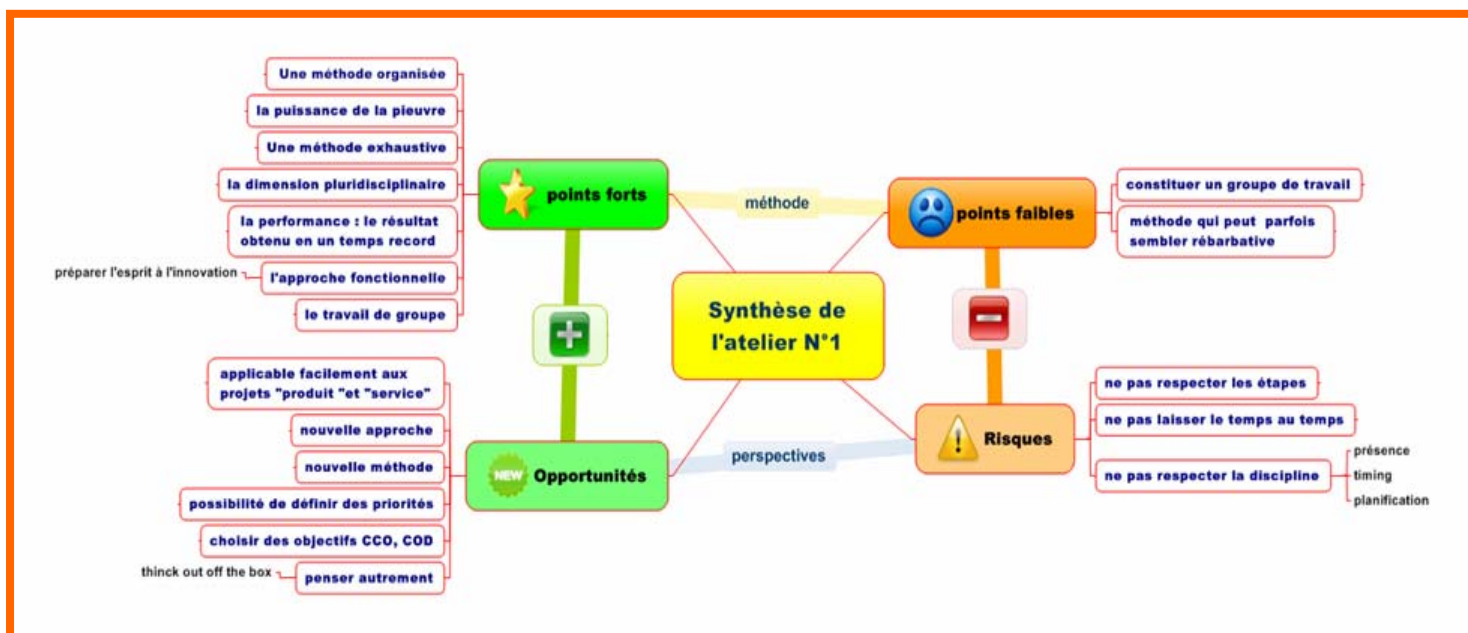


Enfin, quelques règles générales pour stimuler l'innovation sont rappelées :

CQFD les fondamentaux

- **Critique interdite** : on ne se moque pas, toute idée est bonne, toute « mauvaise » idée est bonne
- **Quantité > Qualité** : On produit, on produit, on produit : tout ce qui vous passe par la tête même si ça semble hors sujet, penser analogie
- **Farfelu** : imagination, absurde ! sortir du cadre changer de paradigme, de logique, de rationalité, faire abstraction de l'existant, des contraintes.
- **Développer** sur ce que l'on entend : notre cerveau pense « oui mais », nous devons penser « oui et », rebondir sur l'idées des autres, copier s'est jouer.
On sépare les phases de production-récolte des phases de tri

Un cas d'application est étudié : un site internet mettant en relation des cédants et des repreneurs d'entreprises. Puis les participants à l'atelier font un retour d'expérience sur la démarche :



Bilan de l'atelier 2 - Les 4 étapes clés pour lancer un nouveau produit : Cas d'un produit mécanique

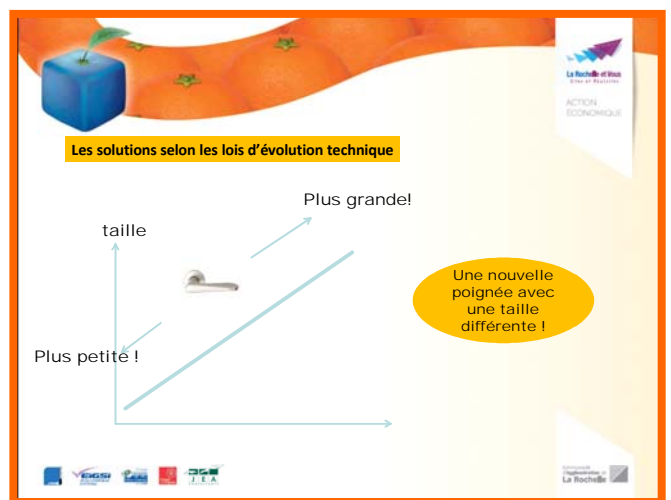
L'atelier a mis en relief quatre étapes importantes des projets innovants.

Etape n°1 :

Il s'agissait de montrer l'importance des phases d'émergence des idées, qui seront ensuite étudiées dans le cadre de projets. Une méthode consiste à analyser les produits actuels et chercher des pistes d'amélioration.

Quatre approches ont été exposées :

1. Etudier les avantages et inconvénients des produits actuels selon les usagers.
2. Remettre en cause certains choix fondamentaux relatifs à la taille des objets et des pièces (que suggère un produit miniaturisé ou fortement agrandi).
3. Chercher à segmenter les produits ou certaines pièces avec des matériaux et substances multiples et diverses.
4. Revoir les gestes, les interventions que les produits actuels exigent de l'utilisateur.



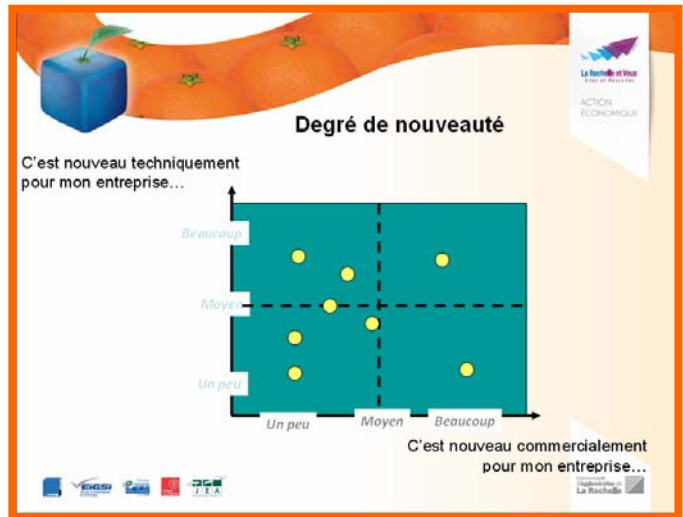
Etape n°2 :

Il s'agit d'une phase d'aide aux choix parmi les idées de produits possibles. On retient ici le degré de nouveauté. On évalue le degré de nouveauté de chaque idée, puis chacune est placée sur un plan. Ainsi, il est possible d'avoir une stratégie de sélection, suivant que l'on souhaite une idée fortement différenciante ou un projet peu éloigné de ce que fait déjà l'entreprise.



Etape n°3 :

L'analyse de besoin est essentielle en innovation car le produit doit répondre de manière originale à des besoins actuels et anticipés sur des besoins futurs. L'analyse de besoin se place avant la rédaction du cahier des charges.



L'analyse de besoin consiste à :

- identifier les acteurs concernés par le produit,
- définir ce que veulent réaliser les acteurs et les résultats qu'ils veulent obtenir,
- lister ce que chaque acteur veut avoir à disposition (à travers le produit) pour réaliser ses propres résultats.

Etape n°4 :

Il s'agit de l'étape de constitution d'un pool de compétences. Il convient de rassembler l'ensemble des compétences nécessaires à l'étude et au lancement du produit. Bien évidemment, les problèmes de confidentialité sont à résoudre.

Pour identifier les partenaires, il est proposé de :

- décrire la future filière nécessaire (de la matière première au produit distribué),
- identifier les phases que l'entreprise veut maîtriser,
- chercher des entreprises, centres techniques... ayant les meilleures compétences pour les autres phases.

Bilan de l'atelier 3 : Tous les industriels sont créatifs : 500 idées en un atelier

L'atelier insiste sur les principes de la créativité et approfondit quatre approches : le CQFD, la colonne de Brancusi, l'approche « défi et scénarios » et le brainstorming. Par la suite, le choix des idées réalistes est abordé.

Les trois pré-requis de l'innovation sont rappelés :

- Volonté
- Culture de l'innovation
- Process.

Ainsi que les conseils à suivre :

Quelques rouages de la créativité :

- Ne pas s'arrêter à l'évidence
- Think out of the box
- Changer le regard
- S'affranchir des conventions et représentations
- Reformuler les problèmes
- Préparer son esprit

Des aides à l'animation des démarches de créativité sont proposées :


Règles essentielles du brainstorming : le CQFD

- **Critique interdite** : toute idée est bonne / toute mauvaise idée est bonne
- **Quantité / qualité** : on produit, on produit, on produit
- **Farfelu** : sortir du cadre / de paradigme / changer de logique / de rationalité. Produire de l'absurde! Il n'y a pas de bonne réponse, tout ce qui vous passe par la tête même si c'est hors sujet.
- **Développer** sur ce que l'on entend : notre cerveau pense « oui mais » - nous devons penser « oui, et »

Cheminement en « colonne de Brancusi »


Alterner les phases de créativité, de CQFD, par nature ouvertes, et les phases de recentrage et de sélection, sans jamais faire les deux choses à la fois.

Les approches sont mobilisées sur un cas d'étude : l'hôtellerie. Ainsi, en un délai très court une production d'idées est entreprise, démontrant alors l'efficacité de ce type d'atelier.



Les 242 contributions générées par les participants ont permis de déboucher sur 2 idées réalistes :

- **La télévision transformée en cadre de photos souvenir :**
Lorsque j'arrive dans ma chambre, soit j'introduis une clé USB sur la télévision, soit j'ai déjà donné à l'hôtel l'adresse du site où se trouvent quelques photos personnelles (ma famille, mes enfants, mon chien, les paysages qui me sont chers, mes photos de vacances...) et la télévision diffuse le diaporama de ces photos. Immédiatement, je me sens un peu plus en univers connu, intime, rassurant.
- **La borne de check-out**
Afin de ne pas faire la queue le matin alors que je quitte l'hôtel et que, en général, je suis pressé (RDV, taxi, avion à prendre...), je dispose de bornes interactives qui me permettent d'effectuer mon check-out, de régler mon séjour, de récupérer ma facture ou de l'adresser immédiatement dans ma boîte mail.



Un parcours a ainsi été proposé aux participants sous l'angle de la démonstration via une conférence, un retour d'expérience avec la table ronde mobilisant des dirigeants de PME et enfin une mise en application particulière au cours des ateliers. L'ensemble étant orienté sur l'innovation et sa mise en œuvre pratique au sein des petites organisations.

Toutes les diapositives incluses dans le présent document sont également disponibles pour une meilleure lisibilité dans un autre document téléchargeable : « Diapo synthèse Innov et Vous. »

