

C-MRL

L'INNOVATION EN PERSPECTIVE

Philippe Cartau



C-MRL

CIRRUS - MARKET READINESS LEVEL

Manuel Pratique V 1.1 ✦ Janvier 2020

Tous droits réservés

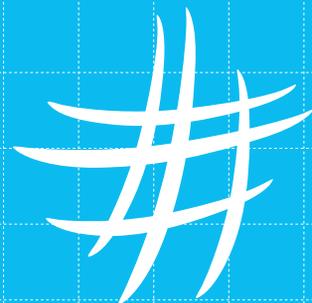
C-MRL

Le management de l'innovation par l'engagement

Une heuristique facilement applicable, qui donne une vision complète de l'innovation, ainsi que des recommandations en fonction de la position dans le cycle de l'innovation, sur les pratiques managériales et les postures les plus pertinentes.

L'auteur

Une histoire qui commence avec l'avènement du web, au sein d'une cellule innovation chez 3M, poursuivie dans une startup après la bulle du millenium, construite avec l'expérience d'un business angel, travaillée sur le terrain, en immersion avec des dizaines de projets, peaufiné avec une mise en pratique collaborative !



L'ESSENTIEL DU C-MRL





You are here

L'innovation

- ✦ C'est un cycle : chaque étape de ce cycle est différent.
- ✦ Chaque étape nécessite des pratiques et des postures adéquates.
- ✦ Si nous ne pouvons pas nous situer, nos actions perdent de leur efficacité.

Cadre C-MRL

- ✦ Une carte qui décrit le cycle.
- ✦ Des cadrans pour se retrouver.
- ✦ Des pratiques et postures adaptées.

Se situer

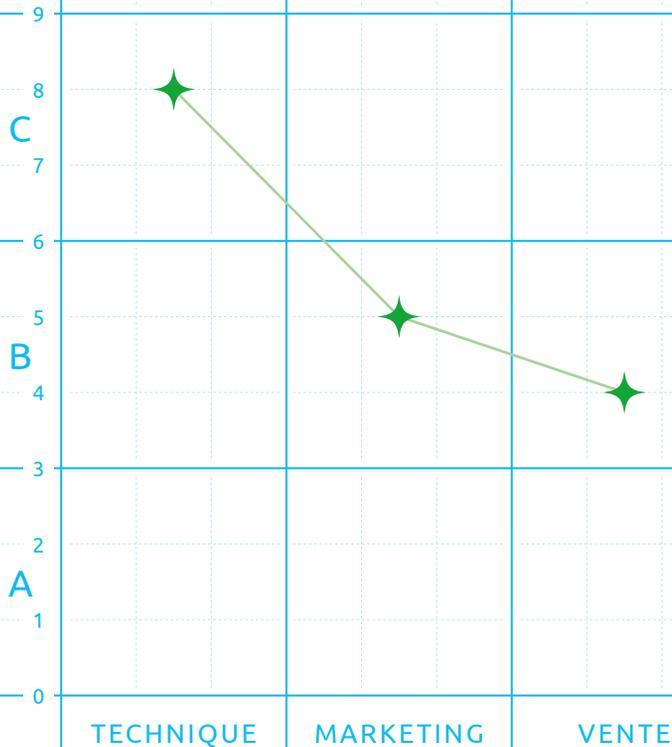


C-MRL : 3 perspectives

Nous caractérisons la maturité de trois composantes : technique, marketing et vente (engagement).

Ce positionnement permet alors de suggérer des pratiques et postures en phase avec la maturité de votre projet.

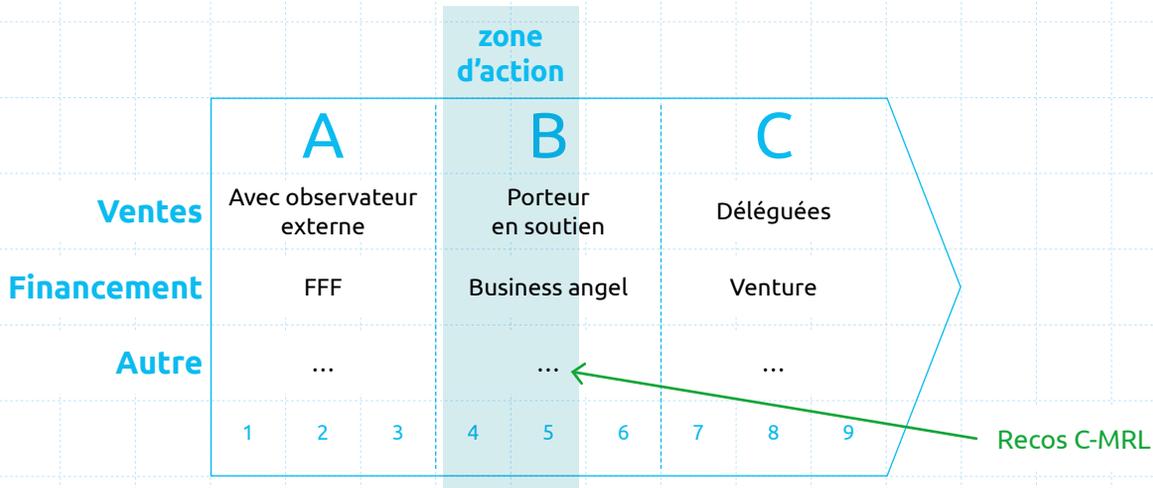
—◆— maturité



Pratiques et...

Exemple : mon projet a une maturité 4-5.

Ce positionnement permet alors de suggérer des pratiques en phase avec la maturité de votre projet.

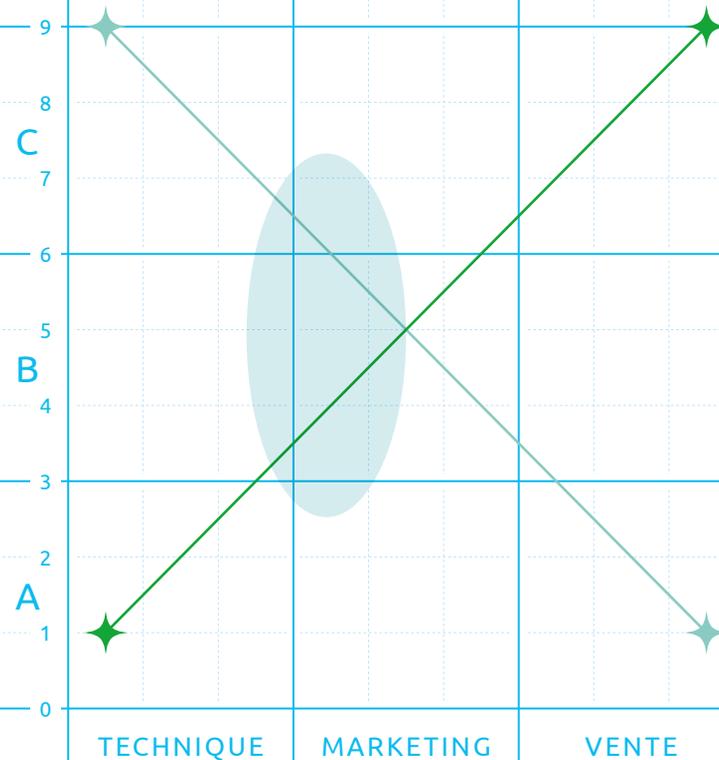


... postures

Les postures sont au nombre de 4.
Elles résultent de dynamiques qui évoluent
en fonction de la maturité du projet.

Exemple, la dynamique de l'information
résulte d'un équilibre entre l'écoute et
la vente.

— Écoute
— Vente



Coordonnées

9				
8	C	Fonctionnement en accélération	Réponse communautaire au besoin	Achat de masse, en accélération et en concurrence
7				
6	B	Fonctionnement en environnement réel	Réponse complète au besoin, acquisition rétention, boucle complète	POC complété, achat complet, renouvellement d'achat
5				
4				
3	A	Démonstrateur en labo	Hypothèse de besoin, réponse partielle à besoin	Implication de curiosité, début de POC
2				
1				
0		TECHNIQUE	MARKETING	VENTE



À VOUS !

Ma position C-MRL

Définissez la maturité de votre projet d'un point de vue technique, marketing et vente.

9
8
C
7
6
5
B
4
3
2
A
1
0

TECHNIQUE

MARKETING

VENTE



À retenir du C-MRL

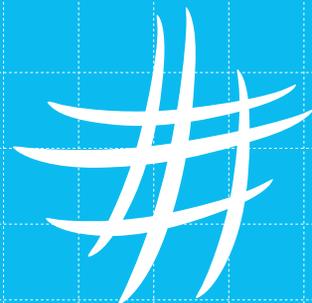
**Des postures
pertinentes**

**Les prochains
engagements à aller
chercher ; le chemin
qui reste à faire**

**Une perspective :
votre position dans le
cycle de l'innovation**

**Des pratiques
adaptées**





PILIERS DU C-MRL



Méthode en 4 étapes

La méthode se déroule en quatre étapes.

- ✦ Définir l'identité.
- ✦ Se positionner sur l'échelle du C-MRL.
- ✦ Comparer les actions aux recommandations.
- ✦ Définir les prochains engagements et aller les chercher.

**Donner une vue
à 360°**

**80 % probabilité
> 50 % devinette**

Heuristique

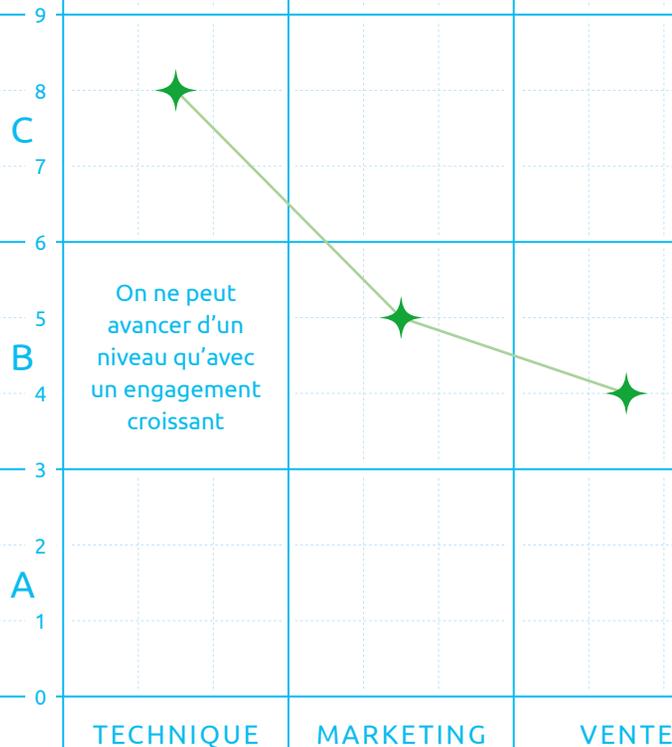
Nous évoluons au sein du cadre C-MRL grâce à une stratégie de pensée : l'heuristique. L'innovation, c'est l'incertitude. Il faut donc un modèle basé sur la probabilité, qui tolère une part d'inconnu, tout en la réduisant progressivement.

Un cadre

L'innovation n'est pas un territoire sans repères. Il existe des jalons dans la maturation qui permettent de se situer. Pour définir ces jalons, il faut définir un cadre. En l'occurrence, le C-MRL fait appel à un cadre en 3 phases et 9 étapes.

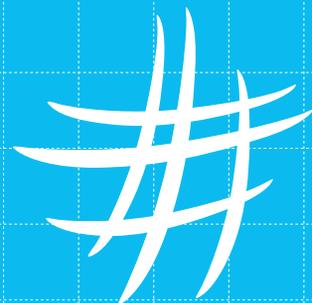
Le management de l'innovation par l'engagement

Pour passer d'un niveau à un autre, il faut obtenir l'engagement du marché. Le C-MRL cherche à coordonner les niveaux de maturité et ultimement à gérer l'innovation en fonction de l'engagement.



—◆— maturité





MISE EN ŒUVRE



Périmètre

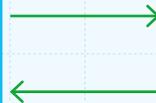
- ✦ Binôme segment/produit.
- ✦ On peut avoir différents niveaux de maturité selon les marchés.
- ✦ Le flou au niveau du produit ou du marché perturbent les actions.

ÉTAPE 1

Périmètre

Quelle est l'offre ?

Définissez votre ou vos produits, et pour chacun d'entre eux, quel est le segment auquel il s'adresse.



Pour qui ?

La granularité de la description du produit/service ainsi que le nombre variera selon la position sur l'échelle.

À VOUS !

Périmètre 1

Quoi ?

Dans les grandes lignes,
décrivez le produit/service principal,
et son marché.

Pour qui ?



À VOUS !

Périmètre 2

Quoi ?

Dans les grandes lignes, décrivez le produit/Service secondaire (de repli, de test), et son marché.

Pour qui ?

ÉTAPE 2

Définir sa position

Nous commençons par caractériser la maturité de l'innovation en termes d'engagement du marché sur une échelle de 1 à 9.

Différents niveaux d'engagement permettent de définir la maturité approximative et donc de savoir quelle stratégie commerciale doit être appliquée.

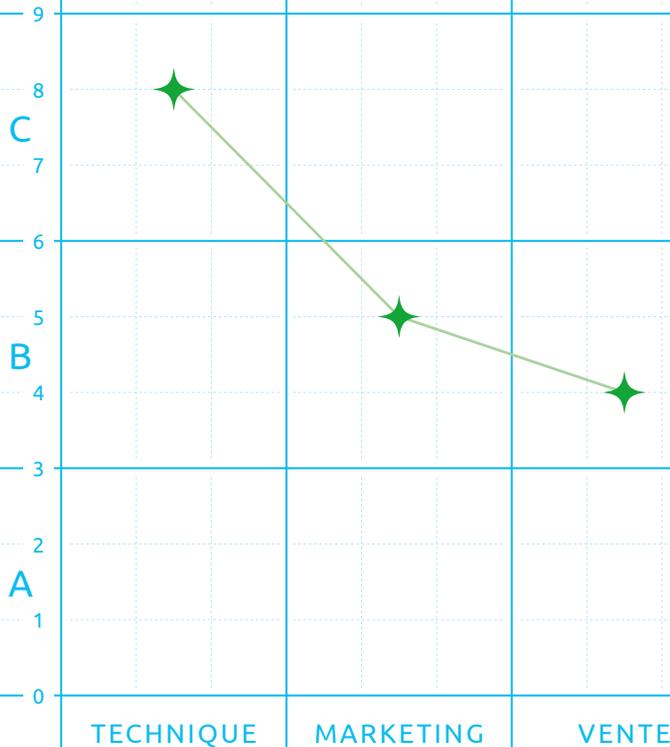
Quel indicateur?

De l'utilisateur, le prescripteur ou le payeur, prendre le dernier.

Dénominateur le plus bas.

Scinder les grilles si plusieurs cibles.

—◆— maturité

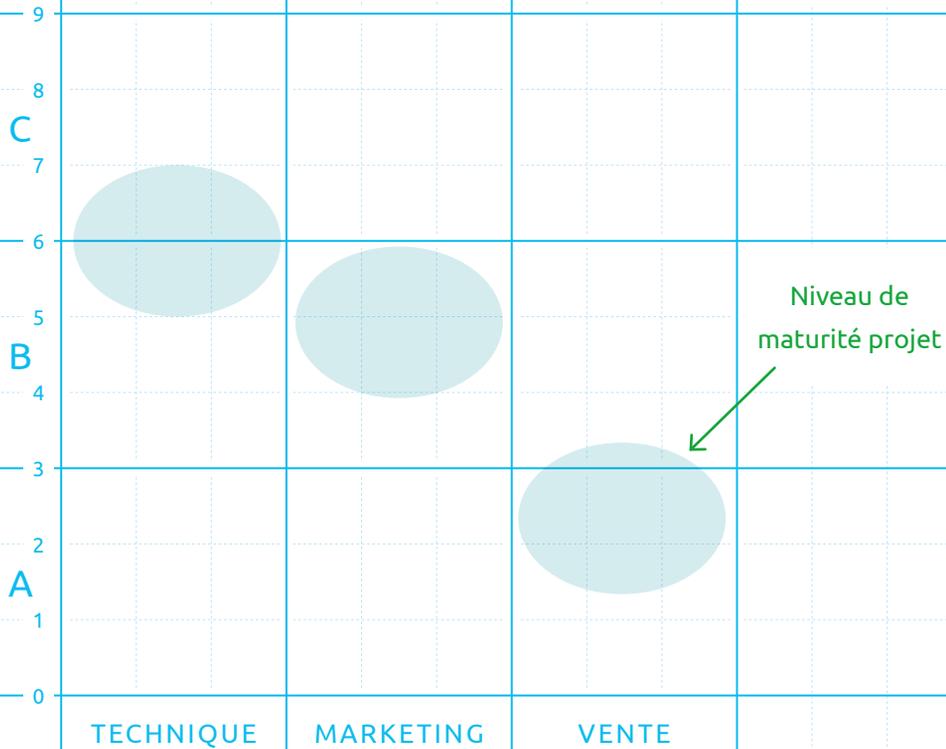


Coordonnées macros

9			
8			
C	Fonctionnement en accélération	Réponse communautaire au besoin	Achat de masse, en accélération et en concurrence
7			
6			
5			
B	Fonctionnement en environnement réel	Réponse complète au besoin, acquisition rétention, boucle complète	Fonctionnement en environnement réel
4			
3			
2			
A	Démonstrateur en labo	Hypothèse de besoin, réponse partielle à besoin	Implication de curiosité, début de POC
1			
0			
	TECHNIQUE	MARKETING	VENTE



Position



ÉTAPE 3

Pratiques et postures



Pratiques



Grâce à la position de la vente dans la grille du C-MRL, vous comparez vos pratiques à celles suggérées en fonction de la maturité. Ainsi vous améliorez et optimisez le management de l'innovation.

Postures

Engagement

Raisonnée
vs. Position

Information

Écoute vs.
Persuasion

Abstraction

Pas vs. Vision

Action

Exploration vs.
Exploitation

La connaissance de votre niveau de maturité vous permet également d'adapter votre posture. Vous saurez si vous devez être plus en mode de négociation ferme ou ouverte, en posture d'écoute ou de vente. Vous serez plus à même de trouver l'équilibre entre le pas et la vision, entre l'exploration et l'exploitation.

Pratiques

Exemple : mon projet a une maturité 4-5.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	A			B			C		
Job	Keep your job			Part time			Full time		
Marketing & com.	Home made			Basic			Advanced		
Segmentation	20% * 5			60% / 25% / 15%			85% / 10% / 5%		
CRM	Text editor (qualitative information)			Table (low set-up, customizable)			Simple CRM		
Webmarketing	Forget about it			Test, with high direct interaction					
Press	NO			To get funds, hire people (don't believe)	Obtain test customers, hire	To close the awareness loop (seen on TV)	As required by segment		
Time	2-3 years			2-3 years			2-3 years		
Sales	Direct & outside observer			Accompanied			Delegate		
Funding	FFF			BA			Venture		

zone d'action



Contraste

Recos C-MRL

- ◆ Financement
- ◆ Recrutement
- ◆ Com.
- ◆ Autre

Mon approche

- ◆ Financement
- ◆ Recrutement
- ◆ Com.
- ◆ Autre

Des postures

Engagement : plutôt en mode partage d'information, ou « c'est à prendre ou à laisser » ?

Information : plutôt à l'écoute du segment cible ou à vendre avec détermination ?

Action : plutôt à faire des tests ou produire ?

Abstraction : plutôt convaincu par la montagne au loin ou attentif où vous mettez les pieds ?

Mes postures

Raisonnée ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 → Position

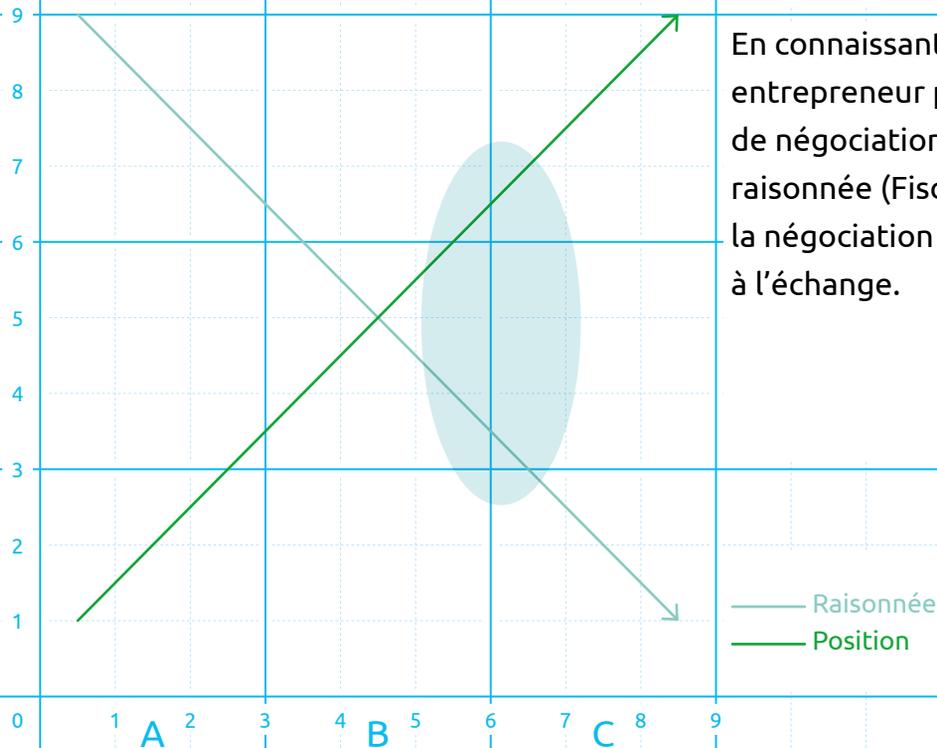
Écoute ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 → Vente

Exploration ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 → Exploitation

Vision ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 → Pas



Posture 1 : négociation



En connaissant son niveau de maturité, un entrepreneur peut adopter la bonne stratégie de négociation, en combinant la négociation raisonnée (Fischer & Ury, Harvard) avec la négociation de position, afin d'inciter à l'échange.

À VOUS !

Comparaison

Quel est l'équilibre entre l'approche de négociation « de position » et « raisonnée » ? Êtes-vous plutôt dans l'exigence avec des conditions fermes, ou dans la recherche et le partage d'information ? Comparez votre approche à celle préconisée par le C-MRL.

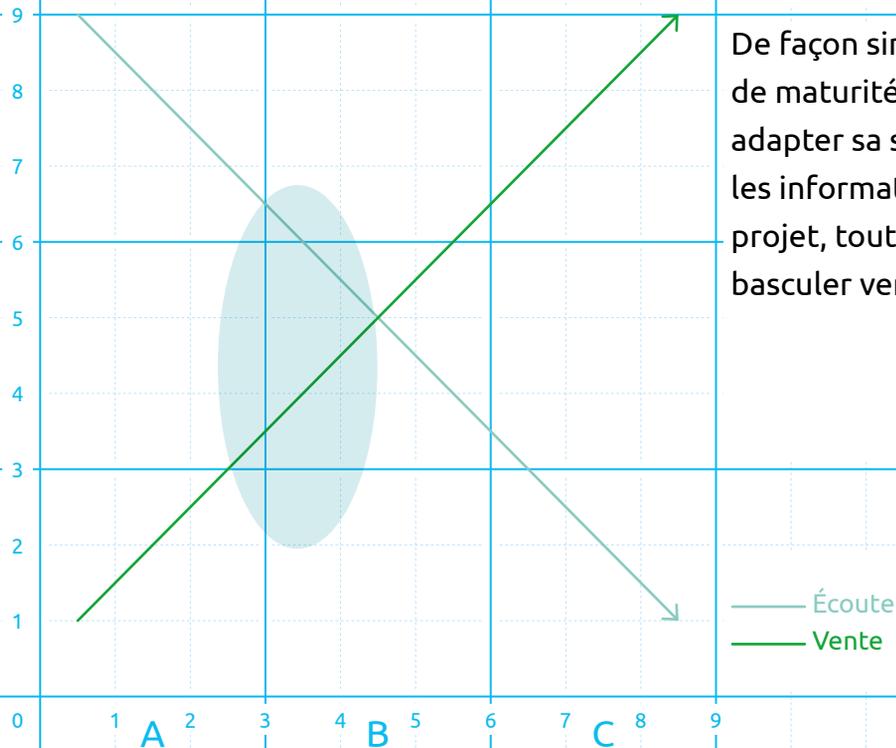
C-MRL

Mon approche



Posture 2 : information

De façon similaire, en connaissant son niveau de maturité, un entrepreneur peut également adapter sa stratégie d'écoute afin d'obtenir les informations essentielles au succès de son projet, tout en sachant quand et comment basculer vers l'argumentation et la vente.



À VOUS !

Comparaison

Quel est l'équilibre entre votre recherche de l'information et sa diffusion.
Êtes-vous toujours à l'écoute de votre marché, de ses besoins et de ses signaux faibles,
ou êtes-vous plutôt en mode de vente, à pousser l'information ? Comparez.

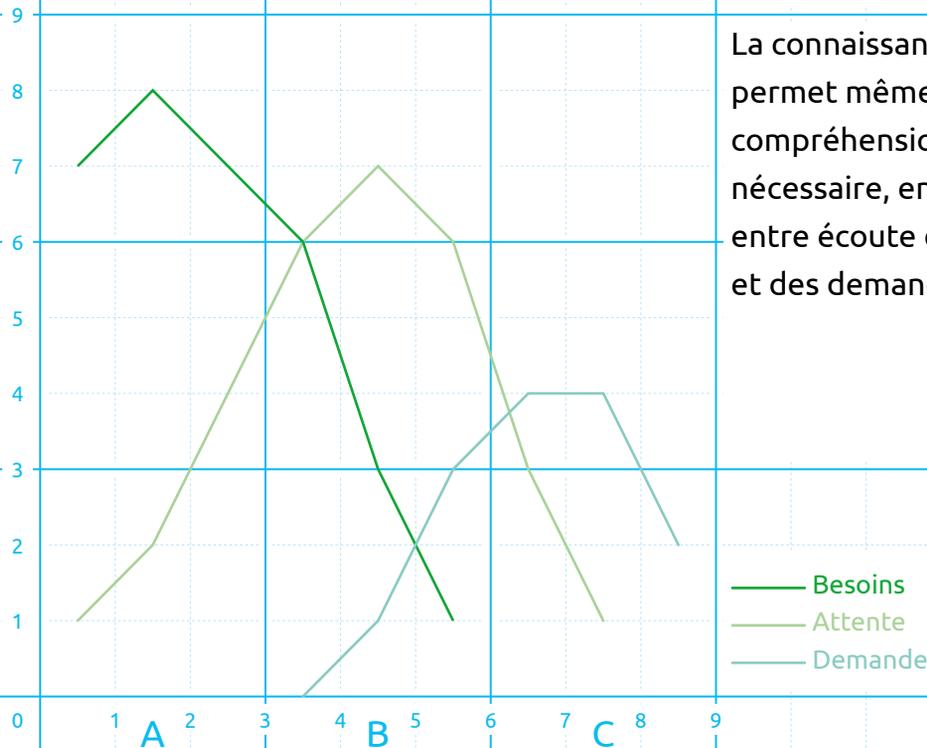
C-MRL

Mon discours



Posture 2 : information nuancée

La connaissance du niveau de maturité permet même d'approfondir la compréhension du TYPE d'écoute nécessaire, en faisant la distinction entre écoute des besoins, des attentes et des demandes.



À VOUS !

Différenciation de l'écoute

**À quels besoins
répondez-vous ?**

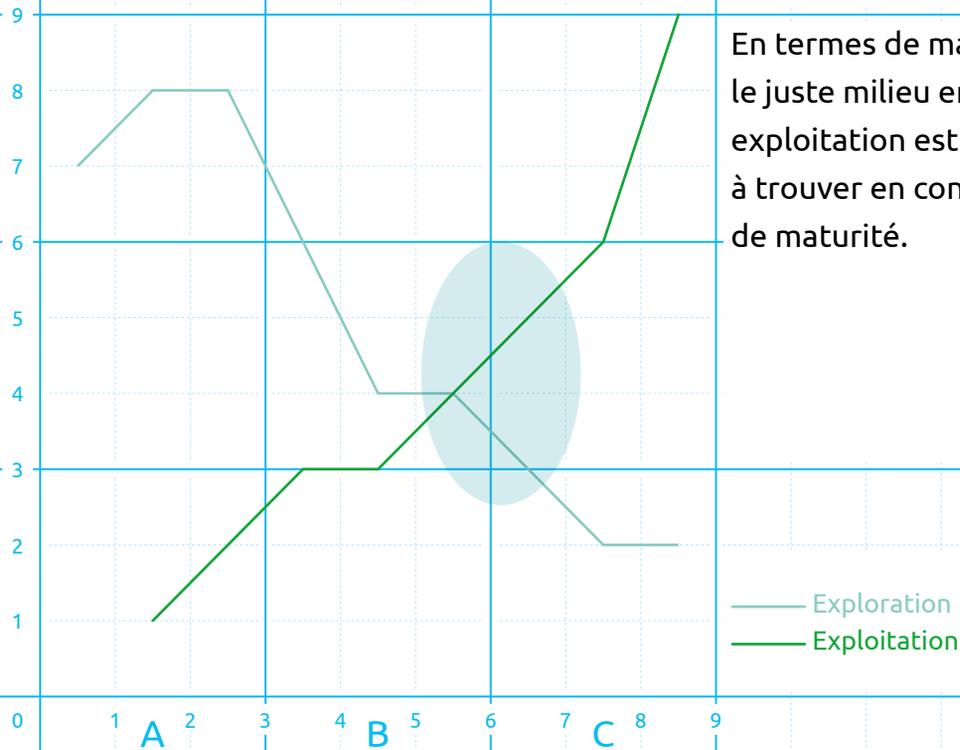
À quelles attentes ?

À quelles demandes ?



Posture 3 : action

En termes de management du projet, le juste milieu entre exploration et exploitation est beaucoup plus facile à trouver en connaissant son niveau de maturité.



À VOUS !

Comparaison

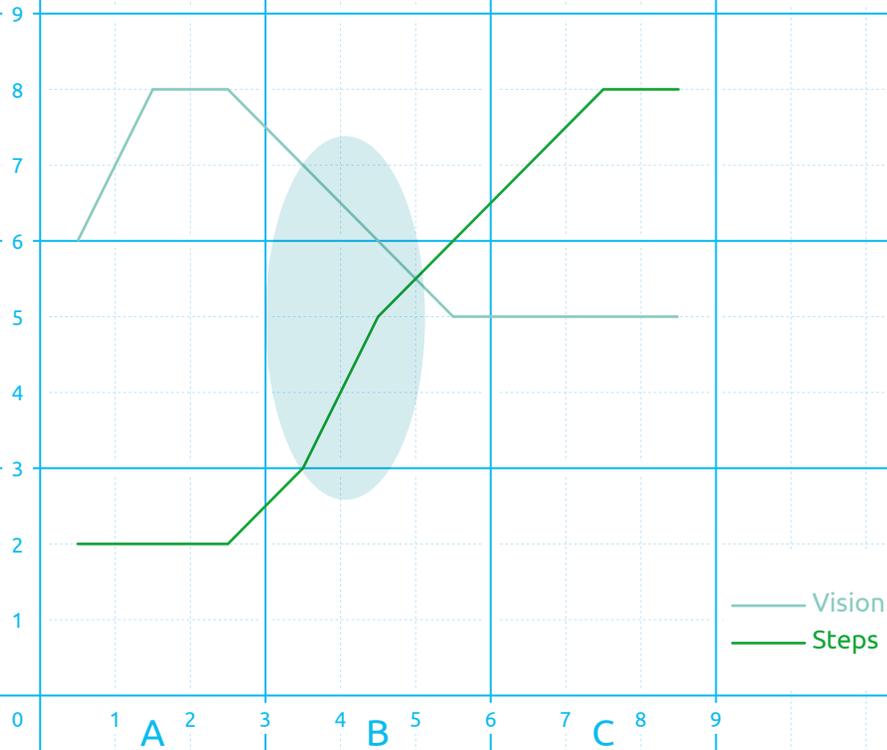
Quel est l'équilibre entre ce qui vous permet de produire et d'engranger des ventes et ce qui vous permet d'atteindre le niveau de développement donnant la valeur optimale ?

C-MRL

Mes actions : exploration ou exploitation ?



Posture 4 : abstraction



À VOUS !

Comparaison

Quel est l'équilibre entre le poids de la vision et celui de l'action au quotidien ?
Est-ce que vous retrouvez la même proportion que celle suggérée par le C-MRL ?

C-MRL : % action - % vision

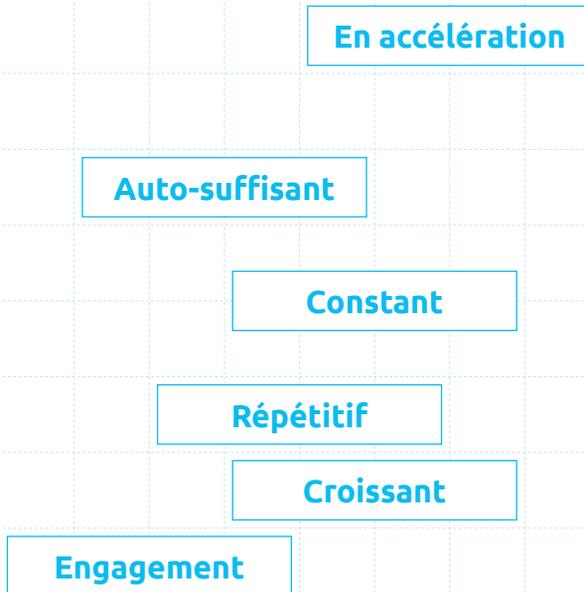
Moi : % action - % vision



ÉTAPE 4

Engagement C-MRL





Engagement

L'approche C-MRL permet d'accompagner les startups avec un cadre cohérent, focalisé sur le bon niveau d'engagement au bon moment. La maturité est fonction de l'implication du marché cible et pousse à impliquer les utilisateurs finaux.

Exemples d'engagements

- ✦ Un test
- ✦ Un POC
- ✦ Une commande
- ✦ Une visite
- ✦ Une rencontre
- ✦ Partager
- ✦ Liker
- ✦ Télécharger

À VOUS !

Quels engagements allez-vous chercher ?

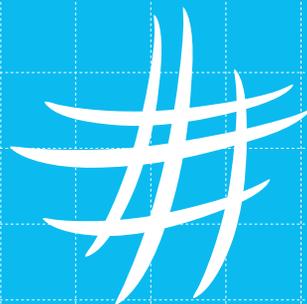
1 ✦

2 ✦

3 ✦

4 ✦

5 ✦

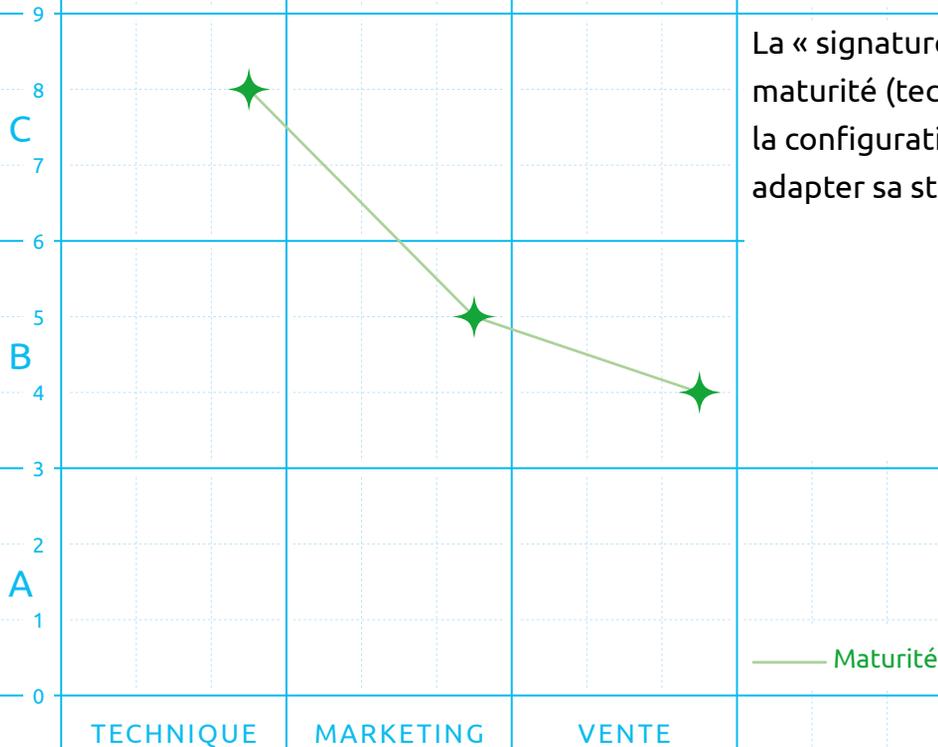


CARACTÉRISATION

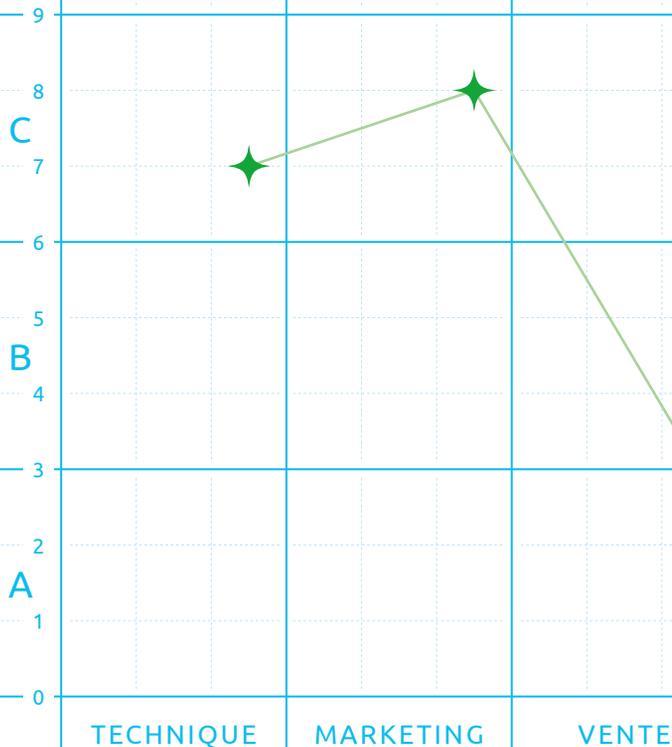


C - Market Readiness Level

La « signature » des différents niveaux de maturité (tech, mktg, sales) permet de définir la configuration de l'innovation et ainsi adapter sa stratégie.



Config. - Application



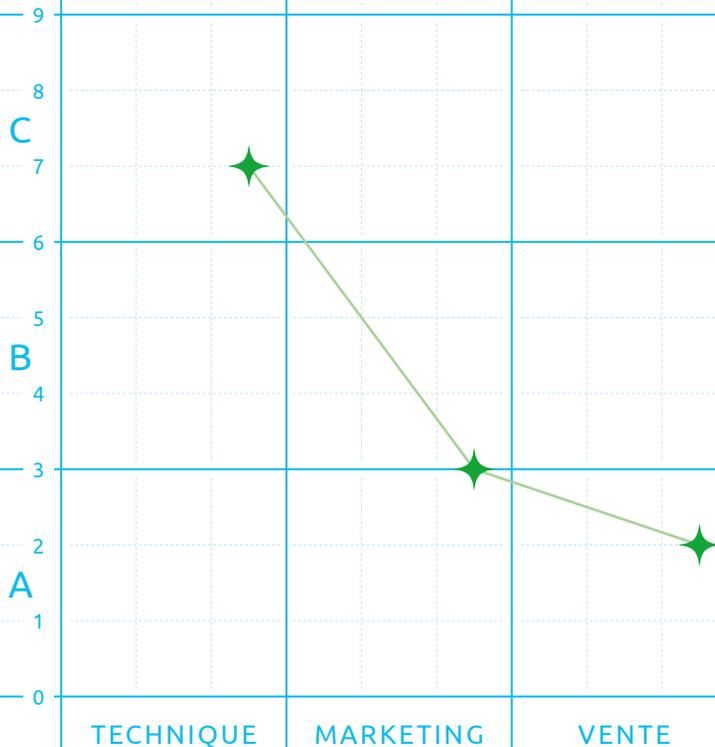
Typique des innovations liées au numérique : l'information et son transfert permet de varier les modèles de monétisation. L'absence de « tangible » permet de durer longtemps. Particularité, l'adéquation usage – valeur – monétisation n'est pas du tout linéaire, donc présente beaucoup de variabilité et donc de risque.

RECO : Ne pas confondre la maturité marketing avec la maturité engagement !

Config. - Tech Push

Signature classique des technos qui en mettent pleins les yeux. Dès lors il y a confusion avec la notion de valeur. Il est d'autant plus important que le technique s'attelle au marketing quand on se trouve dans un processus où la technique doit interagir avec un environnement existant.

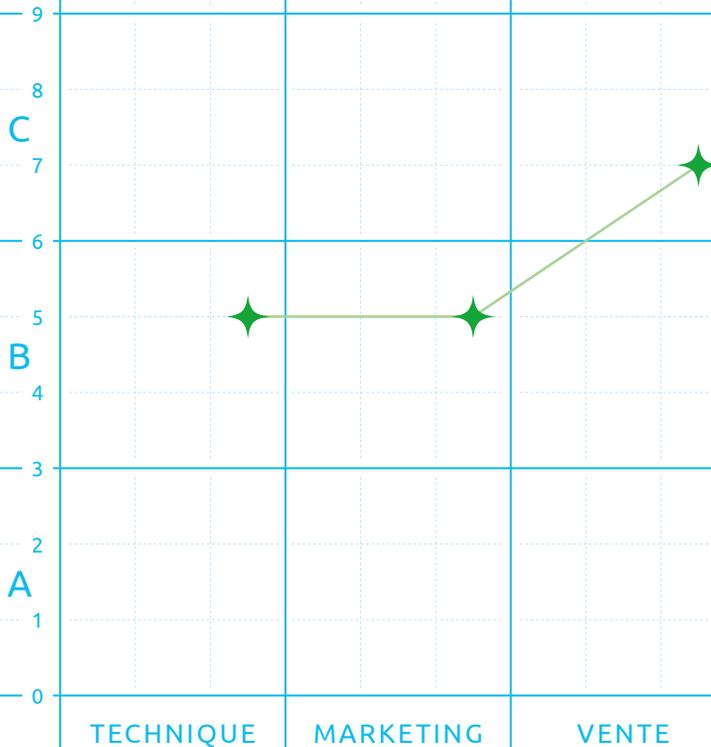
RECO : ralentir le développement et aller sur le terrain.



Config. - Super Vendeur

Dans cette configuration la persuasion fait office de moteur. La musique va plus vite que la partition. La rupture entre les deux peut être brutale. S'il est nécessaire d'offrir une vision, elle doit aussi progresser en lien rapproché avec le réel, la friction inhérente à l'aspect technique.

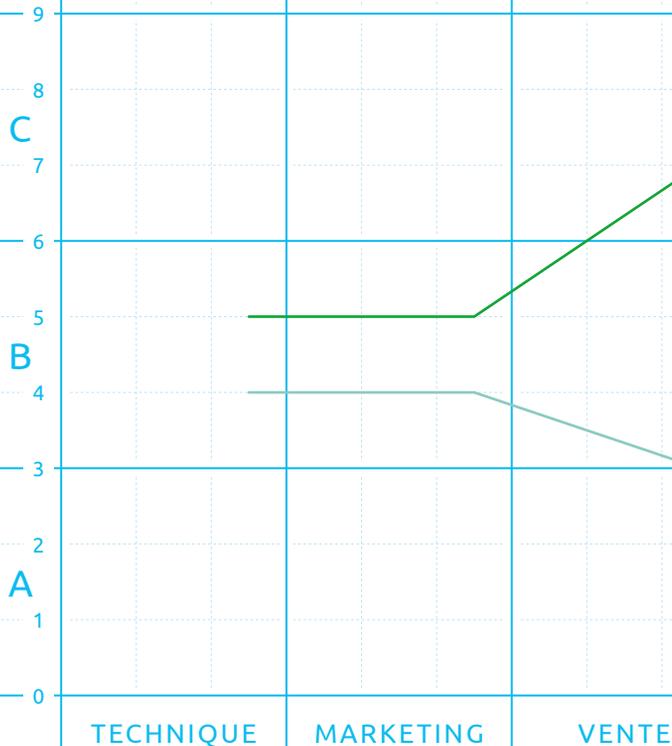
Attention aux promesses inconsidérées !



Config. – Indirect

Dans cette configuration l'utilisateur est différent que le payeur. L'intérêt est de séparer le profil de maturité des deux interlocuteurs – utilisateur vs. payeur – afin de mieux les comprendre.

RECO : ayez de l'ambition !



À VOUS !

Et vous ?

Définissez la maturité de votre projet d'un point de vue technique, marketing et vente.

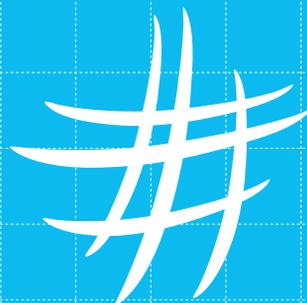
9
8
C
7
6
5
B
4
3
2
A
1
0

TECHNIQUE

MARKETING

VENTE





AVANTAGES DU C-MRL



Cartographie

La « cartographie » de l'innovation permet de se positionner !

Où sommes nous ?

Que devons-nous faire ?

Quand accélérer ?

9
8
C
7
6
5
B
4
3
2
A
1
0

TECHNIQUE

MARKETING

VENTE



Mise en œuvre rapide et simple

Des orientations
immédiates



Accessible
à tous



Utilisation
intuitive



Optimisation
du projet

Avantages

**L'action est
fonction de
la maturité**

**Les jalons ne
parasitent pas
la vision**

**Un tableau
de bord clair**

**Mise en œuvre
facile**

**Échelonnement
de l'effort par
paliers**

**Particulièrement
adapté pour
le B2B**

Bénéfices

**Optimisation
de l'effort
et du cash**

**Une valeur
ajoutée
maintenue**

**Accélération
de la maturation**

**Réduction
des erreurs**

Outils C-MRL

Portfolio

- ✦ Options et alternatives
- ✦ Pondération

Grille C-MRL

- ✦ Document d'analyse
- ✦ Position & actions

Matrice d'engagement

- ✦ Prochains engagements
- ✦ Passage au prochain niveau

C-MRL Poster

- ✦ Vue d'ensemble

C-MRL

Pour savoir comment le C-MRL peut
contribuer à la réussite de votre projet,
rencontrons-nous !

Philippe Cartau

www.cirrusim.com/c-mrl



Avec 20 ans d'une expérience commencée au sein des cellules innovation de 3M, enrichie d'un parcours de business angel, d'entrepreneur et d'accompagnateur de terrain, Philippe Cartau vous livre une approche unique de l'innovation en vous menant au-delà du lean et en démystifiant la notion de rupture.

Ce livret pratique vous permettra en quelques étapes d'avoir une perspective claire de votre projet innovant, où il se situe en terme de maturité, et de déterminer quelles sont les prochaines étapes.