

Présentation Innovation Exemple

**Comment la culture et l'organisation
peuvent-elles
servir la capacité d'innovation d'une entreprise ?**

1 - Présentation rapide de 3M
2 - Innovation, Culture & Structure
3 - Quelques outils pratiques

Quitter



Présentation

Un groupe international

- Chiffre d'affaires 2006 : 25 milliards US\$ (dont 60 % à l'international)
- 67.000 collaborateurs
- Des filiales dans 65 pays
- Une des 30 valeurs du Dow Jones



La France, 6ème marché mondial de 3M

- Chiffre d'affaires 2006 : 1 milliard d'Euros (soit 20% du chiffre d'affaires européen)
- 2.700 salariés
- 8 implantations locales, 54 années de présence



Quitter

This slide provides key statistics about 3M as an international group and its presence in France. It features a navigation bar at the top with three tabs: 'Présentation' (highlighted in red), 'Innovation', and 'Exemple'. The main content is organized into two sections. The first section, 'Un groupe international', is underlined in red and lists four bullet points: revenue of 25 billion US\$ (60% international), 67,000 employees, operations in 65 countries, and being a Dow Jones 30. To the right of these points are a world map and a photograph of a classical building facade. The second section, 'La France, 6ème marché mondial de 3M', is also underlined in red and lists three bullet points: revenue of 1 billion Euros (20% of European revenue), 2,700 employees, and 8 local sites over 54 years. To the right of these points is a photograph of a modern glass skyscraper. At the bottom right, there is a 'Quitter' button. The background is a light blue sky with a green and yellow gradient at the bottom.

Présentation Innovation Exemple






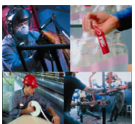
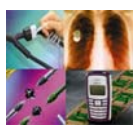
Un portefeuille de marques mondiales

3M Post-it Brand Scotch Scotch-Brite Command Strips SCOTCHGARD Filtrete Scotchprint Image Nexcare

Quitter

Présentation Innovation Exemple

7 marchés


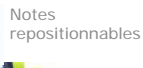




- Santé 
- Grand Public & Bureaux 
- Transport 
- Sécurité et Protections individuelles 
- Signalisation et Communication graphique 
- Industrie 
- Electronique et Communications 

Quitter



Présentation Innovation Exemple

La stratégie d'innovation fondatrice

- Priorité d'entreprise**
 - Investissement R&D forts : financier (1,2 milliards \$), humain (6500 chercheurs), capitalistique
 - 10% du CA généré par des produits lancés dans l'année
 - 20% du temps sur des travaux de recherche libres
- Diversification applicative**
 - 35 plateformes technologiques sont à l'origine du portefeuille de solutions
 - **Enduction** : Adhésifs  Notes repositionnables  Patches transdermiques 
 - **Microréplication** : Abrasifs  Matériaux rétro réfléchissants  Tapis de souris 
- Techno Push**
 - Les laboratoires chargés de vendre leur produits aux divisions marchés
 - Des marchés acquis et tenus par l'avancé technologique
- Proximité client**
 - Une forte proximité des marchés locaux pour une bonne appréhension des besoins : des activités de recherche et développement dans 35 pays (dont 4 centres en France)
- Acquisitions**
 - Une croissance organique accélérée par des acquisitions venant renforcer les positions de marché ou le portefeuille technologique

Quitter

Présentation Innovation Exemple

Un modèle pérenne depuis 1901

- **Primauté sur les marchés**
 - Avantages du premier entrant
 - 3M génère de nouveaux marchés
 - 3M y est légitime comme leader
- **Une taille critique atteinte en R&D**
 - Permettant de développer l'expertise
 - Permettant de conserver l'avance prise
- **Une diversité de marchés couverts**
 - Permettant de traverser toutes les crises sectorielles
 - Permettant d'exploiter tous les volets d'application d'une technologie
 - Permettant de capitaliser sur des ressources communes
- **Un portefeuille de marques fortes**
 - Assurant le maintien des positions et parts de marché acquises

Quitter

Présentation Innovation Exemple

Résultat : Un siècle d'innovations

1921 : Papier de verre 3M™ Wetordry™ Scotch™			
1930 : Ruban adhésif Scotch™			
1939 : Film rétro réfléchissant 3M™ Scotchlite™			
1947 : Bande magnétique Scotch™			
1962 : Piste d'athlétisme 3M™ Tartan™			
1980 : Résine de contention Scotchcast™			
1980 : Notes Post-it®			
1984 : Adhésif repositionnable pour change complet bébé			
1985 : 3M™ QS 2000 Systèmes de jonction pour câbles électriques			
1992 : 3M™ Microflex Circuits			
1997 : Aldara™ Crème (Imiquimod) 5%			
2004 : Efface-Tache de Scotch-Brite™			
2005 : WC Clean de Scotch-Brite™			
2007 : Post-it® Photo Paper			



3M a été classé plusieurs fois parmi les 10 entreprises les plus innovantes au monde par le Financial Times et Pricewaterhouse Coopers

Quitter

Présentation Innovation Exemple

Résultat : Une forte culture d'innovation

- **Un entrepreneurship poussé**
 - Communauté ingénieur
 - Communauté technique
- **Une culture de réseau**
 - Interne : entre R&D et Business, entre labos
 - Externe : entre experts, clients
- **Une forte proximité clients et marchés**
 - Partenariat techniques
 - Communication
 - Lobbying
- **Un marketing de leader ou de niche**
 - L'innovation comme stratégie de différenciation
 - Une logique financière d'expert
- **Les nouveaux produits = la stratégie n° 1**
 - La conviction de l'importance de l'innovation
 - L'innovation vécue comme une nécessité absolue par tous

Quitter

Présentation Innovation Exemple




Et pourtant

- **Essoufflement du modèle au début des années 2000**
- **Initiative mondiale de réajustement du modèle d'innovation**
- **Le board va s'appuyer sur la culture d'innovation omniprésente pour**
 - Faire sortir l'innovation des laboratoires
 - Mettre le client utilisateur au coeur du processus d'innovation
 - Démultiplier les modèles d'innovation
- **Ce nouveau modèle va faire progresser l'organisation de départ vers**
 - Organisation produit => organisation marché
 - Initiative et sélection des projets par les business
 - Pouvoir de décision rééquilibré en faveur des business
 - Transfert de process et de ressources vers les business

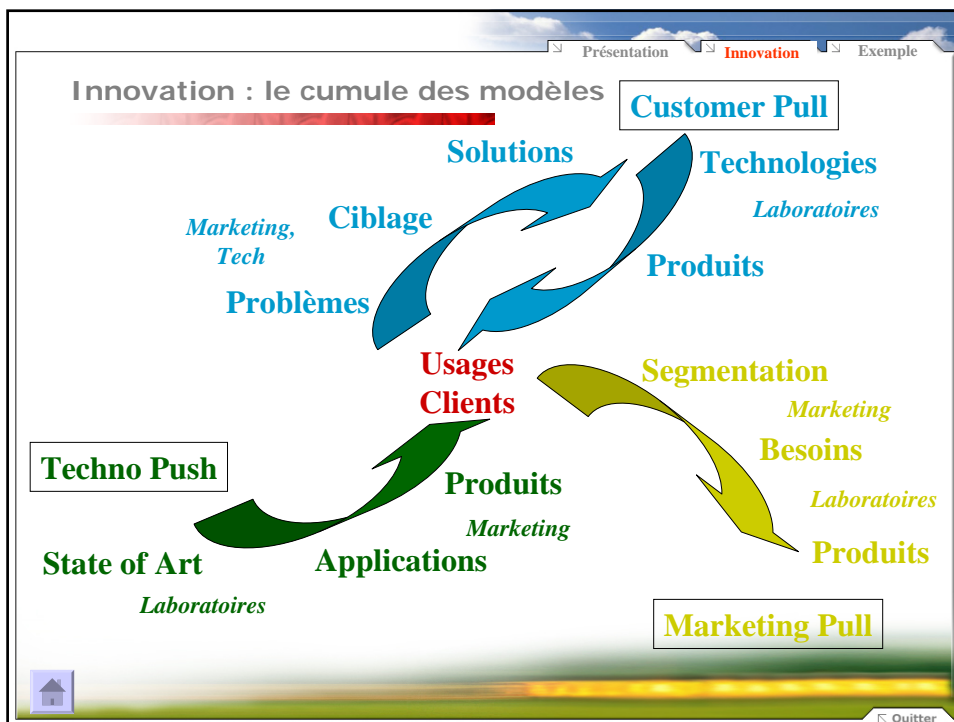
Quitter

Présentation Innovation Exemple

Réorganiser et faire évoluer la culture pour relancer l'innovation

- Cumuler les modèles pour une innovation plus intégrée**
 - Valorisation des différentes sources d'innovation
 - Diversifier les angles d'approches
 - Technologique
 - Applicatif
 - Marketing
- Accroître la dynamique de développement produits en dehors des laboratoires**
 - Mobiliser de nouveaux acteurs en amont du processus d'innovation
 - Déployer un process de développement et de lancement commun : Design for 6 Sigma
 - Révoir les modes de décision en conséquence
- Remettre le client au coeur du processus**
 - Un recentrage plus fort autour des clients et des marchés
 - Faire évoluer la relation client
 - Renforcer la proximité client
- Structurer une approche plus productive**
 - De fonctionnement en silos à des structures projets
 - 2X3X
 - Favoriser la prise de risque

Quitter



Présentation Innovation Exemple

Accroître la dynamique de développement produits en dehors des laboratoires

- **Favoriser le pouvoir d'entreprendre "ailleurs" : ouvrir le système**
 - Un seul process partagé par la R&D et les business : DfSS
 - De la formation, des outils, du temps pour l'innovation côté marketing & vente
 - Des process de décision au main des business : leadership & pouvoir
- **L'innovation & le développement produit « à tous les étages »**
 - En R&D bien sûr (Corporate Lab, Laboratoires)
 - Dans les centres techniques
 - Adaptation produits, évolution
 - Dans les organisations business
 - Marketing (marchés existants)
 - Business Venture (nouveaux marchés)
 - Au Corporate Marketing : Business Venture (nouveaux marchés)
- **Une diversité d'approches organisationnelles**
 - Intégrée à une organisation et/ou une communauté (business ou technique) ou en électron libre (en dehors d'une organisation)
 - En temps partiel ou Dédié à 100% du temps
 - En continue ou en mode projet

Quitter

Présentation Innovation Exemple

Des entités nouvelles du développement

- **Le New Business Venture**
 - "Portage" d'une nouvelle activité jusqu'au break-even
 - Identifier, définir et initier une activité nouvelle dans un secteur nouveau
 - Au niveau de la filiale ou au sein des structures opérationnelles
- Avantages :
 - Permet d'explorer des spécificités locales
 - travail sous moindre contrainte de temps,
 - carte blanche sur le business model,
 - Plus d'objectivité dans le choix des opportunités
 - Accélère la pénétration de marché
 - Exemple de projets "corporate":
 - Entrée sur de nouveaux marchés : cosmétologie, information médicale, traitement de l'eau ...
 - Développement de produits ad hoc reposant sur des technologies 3M
 - Exemple de projets "business" :
 - Post-it® Photo Paper
 - Stérilisation Service

Quitter

Présentation Innovation Exemple

Remettre le client au coeur du processus

L'interaction client est indispensable à la génération d'idées

- **Structurer les organisations autour de marché/client**
- **Accroître la connaissance client**
 - Démultiplier les contacts chez le client
 - Diversifier les modes d'échanges
 - Faire évoluer la relation vers le partenariat
- **Approfondir la connaissance des usages**
 - Favoriser les approches qualitativistes
 - Diversifier les outils d'analyse et d'investigation
- **Mieux intégrer ces connaissances au processus de génération d'idée et de développement produits**
 - Intégrer les informations d'usage et de contexte au processus
 - Diversifier les techniques : brainstorm, customer scenario, customer immersion, Picture Tour
 - Intégrer les acteurs au processus : leader d'opinion, experts, clients, ...

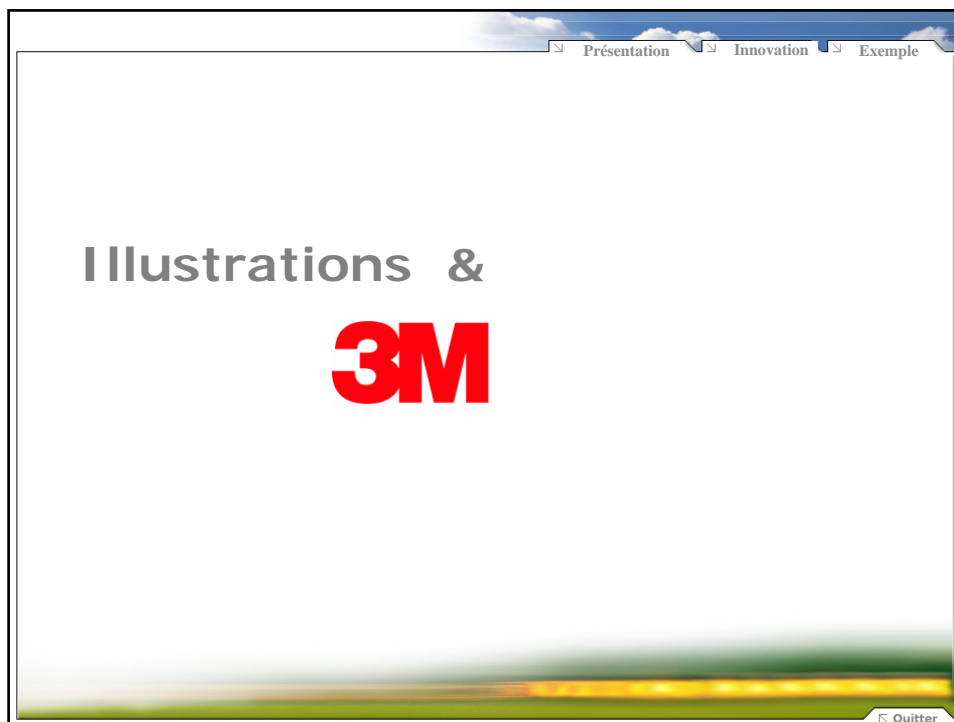
Quitter

Présentation Innovation Exemple

Structurer une approche plus productive

- **Programme "3M Accélération"**
 - "Avoir 2 fois plus d'idées, les mettre en oeuvre 3 fois plus vite"
 - Sélectionner mieux et plus tôt les "bons" projets
 - Aligner tous les acteurs sur un même métaprocess
 - Répartir l'investissement en ressources et temps
- **Développer la culture "projet"**
 - Renforcer les process de gestion de projet
 - Former à la gestion de projet
 - Favoriser la transversalité fonctionnelle et business
 - Investir dans l'accompagnement projets
- **Favoriser la prise de risque**
 - Développer des outils d'analyse, de priorisation et de décision
 - Différencier les niveaux de décision vs les niveaux de risque
 - Renforcer l'implication de chacun dans les décisions
- **Améliorer la rentabilité**
 - Gérer le "pipeline" : faire des priorités, les revisiter régulièrement
 - Savoir dire non plus tôt
 - Fêter les "No Go" comme les "Go"

Quitter



Présentation Innovation Exemple

Techno Push : la valorisation des savoirs

- **Le Territoire Innovation**
 - Un espace de présentation de 3M dans sa diversité
 - Un show room des produits phares de 3M mis en application
 - Un espace d'échange et de génération d'idées

Exemple : Le Territoire Innovation du siège social à Cergy Pontoise
Résultats : des centaines de visiteurs chaque année, des opportunités de nouveaux produits détectées, des opportunités business mises à jour, etc.
- **Les Centres de démonstration**
 - Des espaces de présentation d'un domaine d'application précis
 - Des espaces de démonstration produits en contexte aux clients et prospects
 - Des capacités de test et d'expérimentation grandeur nature
 - Des espaces d'échanges sur les applications, les usages
 - Des espaces de résolution de problème, qualification de cahier des charges

Exemple : le signascope
Résultats : une connaissance approfondie de la problématique client, des enjeux, freins, ...
- **La réplication d'application**
 - Optimisation de l'utilisation du portefeuille de technologie 3M
 - Exploitation des efforts de développements locaux
- **Et bien sûr les centres techniques, les laboratoires**
 - Des moyens d'essais et de mesures
 - Des moyens de démonstration des produits et technologies en application
 - Des espaces de formation pour les clients ou les distributeurs

Quitter

Présentation Innovation Exemple

Marketing Pull : la connaissance des usages

- **La "Voice of the Customer"**
 - Etudes quali : usages, process, ...
 - Images, visite usines, etc
 - Exemple :
 - Les moments d'usages du Ruban d'emballage Scotch®
- **Exploration des usages**
 - Partage de témoignages professionnels
 - Permet un jeu d'influence entre professionnels, crédibilise l'offre, met à jour les moindres problèmes & zone d'amélioration
 - Exemple :
 - Organisation de conférences, congrès, intervention de leaders d'opinion
 - Edition de Magazines (Dentaire, Signalisation routière)
- **Mirror Meeting**
 - Mettre face à face des professionnels clients et fournisseurs
 - Vente, Marketing, Logistique, R&D, etc
 - Permet de diversifier dans les contacts, monter en hiérarchie, d'ouvrir les discussions
 - Un outil essentiel de progression dans la relation client vers un partenariat, notamment dans les relations directes
- **Et bien sur des études quanti, des cabinets d'Inno, des brainstormings, des tests, etc**

Quitter

Présentation Innovation Exemple


Customer Pull : la résolution de problème

- **Analyse prospective**
 - Analyse de tendances et impacts sur les marchés français
 - Analyse de risques et d'opportunités
 - Analyse législative et réglementaire
- **L'approche experte**
 - Intégration d'un ou plusieurs experts externes au projet
 - Compléter les connaissances
 - Accélérer la découverte de l'environnement
 - Eviter les lectures simplistes
- **Lead user**
 - L'innovation comme transposition de solutions existantes
 - Démarche itérative d'explorations d'univers connexes
 - Pour de l'innovation de rupture
- **6 Sigma @ the customer**
 - Dédier une équipe projet à la résolution de problème chez le client
 - Utiliser la méthode de résolution de problème 6Sigma
 - Générer des solutions ad hoc

Quitter

Présentation Innovation Exemple

Vos questions ?



Quitter

This slide features a navigation bar at the top with three tabs: 'Présentation', 'Innovation', and 'Exemple'. The main content area contains the text 'Vos questions ?' on the left and the large red '3M' logo in the center. A 'Quitter' button is located in the bottom right corner. The background is a blurred landscape with a yellow road and green fields.

Présentation Innovation Exemple

Merci



Quitter

This slide features a navigation bar at the top with three tabs: 'Présentation', 'Innovation', and 'Exemple'. The main content area contains the text 'Merci' on the left and the large red '3M' logo in the center. A 'Quitter' button is located in the bottom right corner. The background is a blurred landscape with a yellow road and green fields.

Présentation Innovation Exemple

Industrie

Retour

Secteurs d'activité

- Mécanique, tôlerie, fonderie
- Assemblage
- Traitement des matériaux
- Abrasion
- Emballage, packaging
- Identification
- Cosmétiques
- ...


Solutions

- Assemblage
- Protection
- Emballage
- Abrasion
- Identification
- Solutions chimiques
- ...

Innovations majeures


■ **Colle Sérigraphique à séchage UV**

Ce nouvel adhésif à base exclusivement d'extraits secs offre une solution pour les découpes les plus complexes.



■ **Radian Color Film 3M™**

Ce film crée des effets irisés et teintes vives toujours changeantes pour le packaging ou la décoration d'intérieur.



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

Transport

Retour

Secteurs d'activité

- Automobile (construction et réparation)
- Aéronautique
- Marine
- ...


Solutions

- Adhésifs
- Abrasifs
- Colles
- Solutions chimiques
- ...

Innovations majeures


■ **Système de Préparation de Peinture Simplifiée**

Pour un mélange aisé, une pulvérisation dans toutes les positions et un usage de solvants réduits.



■ **Matelas Interam 3M™**

Pour protéger le monolythe céramique, 3M propose toute une gamme de matelas interam, dont les solutions en fibre non classées



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

Electronique et Communications


Retour

Secteurs d'activité

- Réseaux d'Entreprise
- Réseaux d'Accès
- Systèmes de câblage
- Connectique pour systèmes électroniques
- Systèmes électriques basse et moyenne tension
- ...

Innovations majeures


- **3M™ BRCP Réglette- Filtre**
Ce produit est adapté à tout type de déploiement xDSL et aux besoins de ces diverses applications



Solutions

- Connexions
- Protection des câbles et des équipements
- Gestion des réseaux
- Raccordements
- Solutions d'isolation
- ...

Connecteur Link hermaphrodite
Destiné aux bus de transmissions de l'automatisme, le Link est un connecteur dont les parties mâles et femelles sont identiques



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

Signalisation et Communication graphique

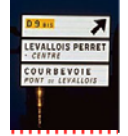
Retour

Secteurs d'activité

- Signalisation du trafic
- Communication graphique
- Solutions tactiles et optiques

Innovations majeures


- **Diamond Grade**
Film à structure microprismatique pour panneaux routiers permettant une meilleure visibilité



Solutions

- Solutions rétro réfléchissantes pour panneaux routiers, contours de sécurité, bandes préfabriquées de marquage au sol
- Solutions adhésives de communication institutionnelle ou promotionnelle pour tous types de supports (véhicules, enseignes, sols...)
- Ecrans tactiles
- Fibres optiques
- ...

Technologie Bitume+
Une solution de préparation de surface pour bandes préfabriquées pour augmenter la durabilité du produit.



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

Sécurité et Protections individuelles

Retour

Secteurs d'activité

- Hygiène et prévention professionnelle
- Protection des biens et des personnes etc

Solutions

- Solutions de protection des documents, des marques et des emballages
- Protection respiratoires, auditives et oculaires
- Solutions pour les bibliothèques
- Bandes rétro réfléchissantes pour vêtements professionnelles haute visibilité
- Films de protections pour vitrage
- Produits d'entretien manuel (disques, microfibre...)
- ...

Innovations majeures

■ **Disque Scotch-Brite™ Double-Action**
Il fonctionne sur divers niveaux de salissures, optimise le temps d'entretien des agents et limite les coûts d'entretien.



■ **Lecteurs Impax**
Il permet d'identifier et d'authentifier les passeports des passagers.



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

Grand Public & Bureaux

Retour

Secteurs d'activité


- Papeterie
- Fournitures de bureau
- Entretien ménager
- Bâtiment
- Bricolage
- ...

Solutions


- Rubans adhésifs
- Colles
- Éponges
- Tissus d'essuyage
- Notes repositionnables
- Tampons à récurer
- ...

Innovations majeures

■ **WC Clean™**
Pour récurer en profondeur les toilettes, il est équipé d'un graton superpuissant et d'une forme évasée pour nettoyer dans les moindres recoins.



■ **Super Sticky™**
Un pouvoir d'adhésion unique. Sa force et sa longévité en font un partenaire idéal au bureau comme à la maison.



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

Santé

Retour



Secteurs d'activité

- Pharmaceutique
- Médical
- Dentaire
- Hygiène

Solutions

- Spécialités pharmaceutiques
- Dispositifs médicaux et chirurgicaux
- Produits dentaires et orthodontiques
- Tests de microbiologie
- Produits vétérinaires
- Produits pour les industries d'hygiène et de la santé
- ...

Innovations majeures

- **3M™ Cavilon™**
Première crème protectrice longue durée, conçue pour prévenir et traiter les érythèmes fessiers des nourrissons.

- **3M™ ESPE™ Pentamix™**
Un mélangeur automatique de matériaux à empreintes dentaires (silicone et polyesters).


Quitter