

“Les Dynamiques de l’Innovation 2008”
15 octobre 2008 Résultats de l’enquête

Oser innover

*Manager les Hommes,
l’incertain et les contradictions*

Conditions d'utilisation des résultats

Ce document est protégé par les lois et règlements régissant la propriété intellectuelle. PDMA France et ses partenaires EMLYON et EUROGROUP **autorisent l'utilisation des informations** contenues dans ce document à la condition exclusive qu'il soit fait mention de la source sous la forme : "Source : Dynamiques de l'Innovation 2008 - PDMA France - Eurogroup - EMLyon".

Pour toute information complémentaire sur cette étude ou pour participer à la prochaine édition, contacter:

Eric Gabas-Varini

Secrétaire Général PDMA France

egabas@pdma-france.org





“Les Dynamiques de l’Innovation 2008”
15 octobre 2008 Résultats de l’enquête

Oser innover

*Manager les Hommes,
l’incertain et les contradictions*



Notre **ambition** est **pragmatique** :

vous apporter **“une matière à penser**

l’Innovation et à agir”,

issue de la mobilisation, du partage d’expériences et du savoir-faire de

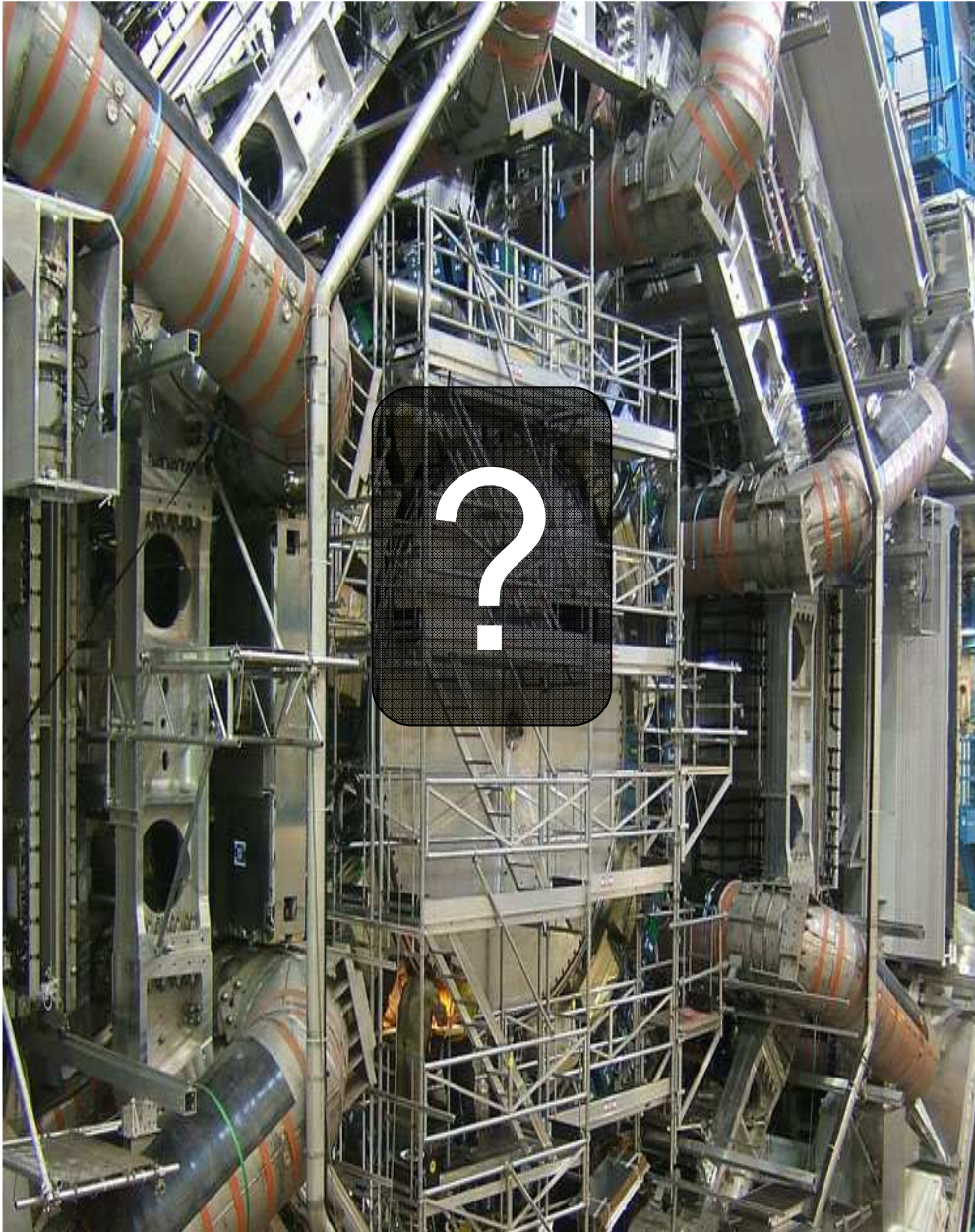
51 entreprises, de l’EM Lyon, de PDMA France et d’EUROGROUP.

Tous nos chaleureux remerciements sont adressés aux entreprises et personnes qui ont participé à cette enquête et à la restitution de ses résultats.



Le point de départ de notre enquête, une question pratique :	
“Mais, comment faire pour innover ?”	4
<hr/>	
Le prisme d’observation et d’action que nous avons adopté	5
Une vision globale et dynamique du “moteur” de l’Innovation et de la maturité des entreprises	6
Aspects méthodologiques de l’enquête, le panel des entreprises participantes	7
Un regard différencié selon trois groupes progressifs de maturité des entreprises	8
Résultats de l’enquête : d’importantes opportunités de progrès	9
<hr/>	
Un profil général à renforcer	10
Un regard par levier d’innovation et groupes de maturité	
<i>Stratégie d’Innovation</i>	11
<i>Pilotage</i>	13
<i>Culture, aspects humains et managériaux</i>	15
<i>Connaissance des marchés</i>	17
<i>Génération et Management des idées</i>	19
<i>Alliances et Co-développement</i>	21
<i>Processus de développement et de mise en marché</i>	23
<i>Outils et Systèmes d’informations</i>	25
Problématiques clés : voir la “réalité” de l’Innovation et oser	27
<hr/>	
Recommandations : comment agir ?	30
<hr/>	





Mais, comment faire pour innover ? Comment mettre en place “une machine à innover” ?

Ces questions pratiques nous sont souvent posées.

Si “**le devoir d’innovation**” (incrémentale et/ou de rupture) **est indiscutable** pour l’entreprise et ne pose généralement pas de problème, sa mise en œuvre et surtout son efficacité soulèvent **d’importantes interrogations et difficultés opérationnelles** pour bon nombre d’entreprises et d’organisations.

L’innovation, durablement, ne se décrète pas, elle émerge par l’action volontaire du Management dans le cadre d’une vision opérationnelle.

EM Lyon, PDMA et Eurogroup se sont associés avec leurs complémentarités de regards et d’expériences pour vous apporter des éléments d’élaboration et d’amélioration de votre propre vision et de votre propre démarche d’innovation.

Nous nous sommes intéressés à l’innovation de marché en particulier, définie comme l’innovation au sein de la proposition de valeur (produits, services, relations) que l’entreprise apporte à son marché. Les enseignements de cette enquête et nos recommandations peuvent toutefois être étendus à l’innovation en général.



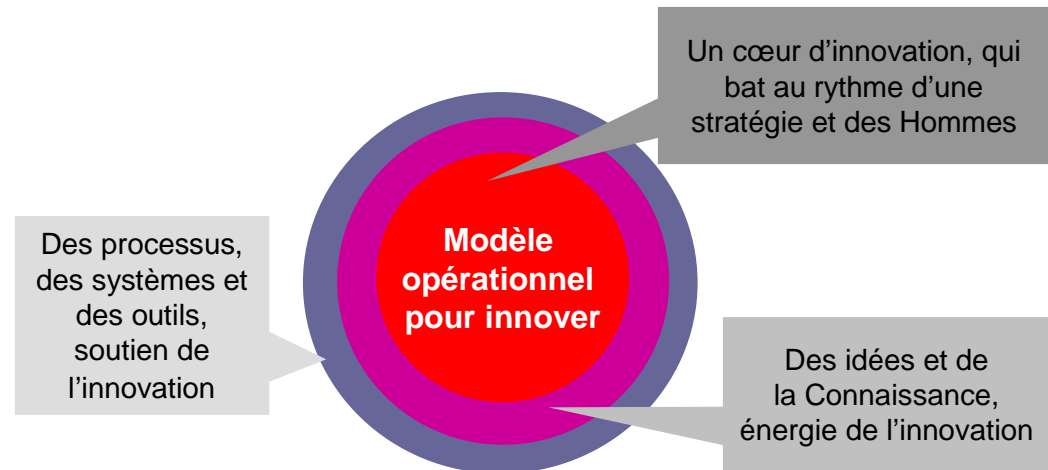
Quel prisme d'observation, de réflexion et d'action

avons-nous adopté pour comprendre comment les entreprises innovent,
pour structurer nos conclusions et forger nos recommandations ?

Une définition qui va à l'essentiel, avec 3 mots clés :

*"l'Innovation, c'est l'implémentation
profitable d'idées"*

Un modèle de **référence**



Un modèle opérationnel en **3 couches**

Un **“CŒUR”** d'innovation qui donne le sens, le rythme, alloue des moyens et fournit les ressources humaines, au centre de toute innovation.

1. Stratégie d'innovation

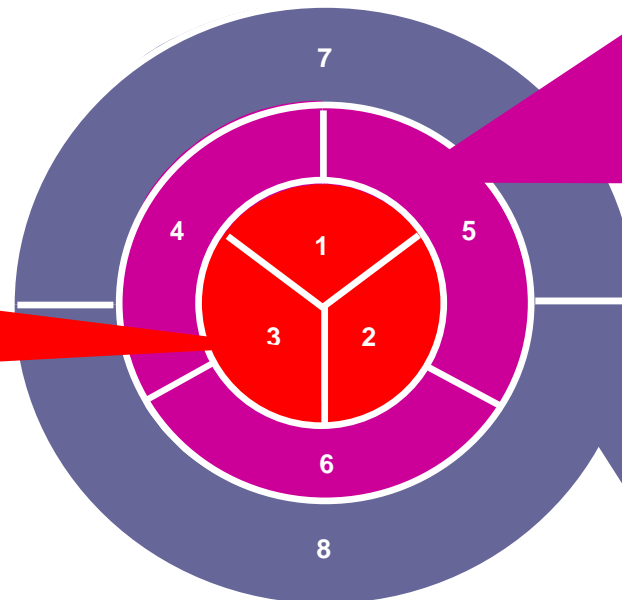
Donner le sens, permettre la transversalité, créer de la valeur.

2. Pilotage stratégique de l'innovation

Optimiser l'allocation de ressources et s'assurer du ROI de l'innovation.

3. Les Hommes et la culture

Parce que ce sont les Hommes qui font l'entreprise, qui génèrent des idées et les implémentent pour réaliser un profit.



Un **“fluide”** qui produit l'innovation

4. Connaissance Marchés et Clients

Pour, in fine, apporter aux marchés une proposition de valeur qui génère croissance et profit, et exploiter les opportunités business.

5. Génération et Management des idées

Faire naître les idées “au bon endroit” (là où elles ont de la valeur), ne pas les tuer, les faire grandir et les transformer en valeur concrète.

6. Co-développement et Alliances

Se nourrir de la richesse des “autres” dans un juste partage de la valeur créée ensemble.

Une **“infrastructure”**

pour permettre le partage et la collaboration, contenir l'entropie naturelle de l'innovation et être agile et efficient

7. Processus opérationnels

Pour une organisation efficace des travaux à réaliser.

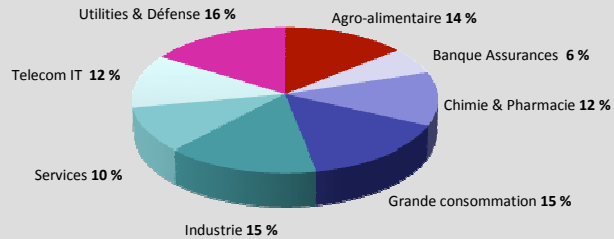
8. Outils et Systèmes

Soutien méthodologique et technique des travaux.

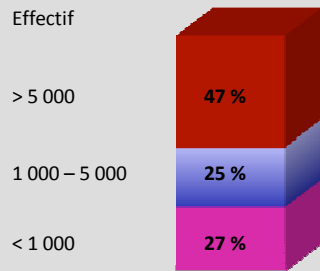
8 leviers pour innover



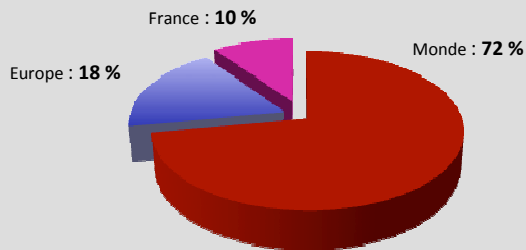
Un panel représentatif de l'ensemble des secteurs d'activité



Un panel d'entreprises majoritairement de grande taille



Un panel présent principalement dans le monde entier



Démarche globale

L'enquête permet de dégager des éléments de comportement des entreprises. Pour autant, compte tenu de la taille du panel, elle ne prétend pas à une représentativité statistique de l'ensemble des entreprises françaises.

51 entreprises nous ont donné une vision de leur organisation pour innover, en répondant à notre questionnaire.

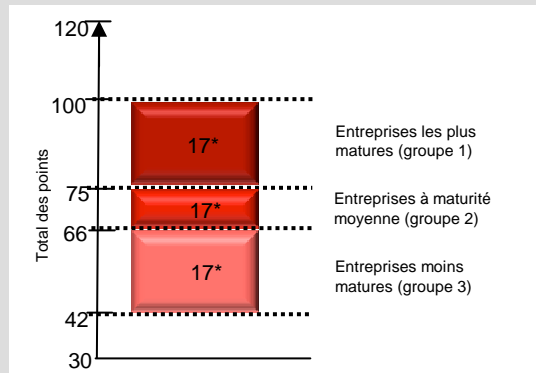
Parmi elles, des dirigeants, des directeurs marketing, R&D, Innovation et ressources humaines ont répondu présents.

30 questions relatives aux **huit leviers du modèle opérationnel** : Stratégie d'Innovation, Pilotage, Hommes et culture, Connaissance des marchés, Génération et management des idées, Alliances et co-développement, Processus de développement et de mise en marché, Outils et Systèmes d'informations.

4 réponses par question étaient possibles, chacune correspondant à une pratique d'innovation particulière. A chaque réponse, nous avons associé **un degré de maturité** (de 1 à 4).

Nous avons accordé la même importance à chaque question. Par entreprise, pour chacun des 8 leviers, la moyenne des réponses obtenues a permis de définir une maturité.

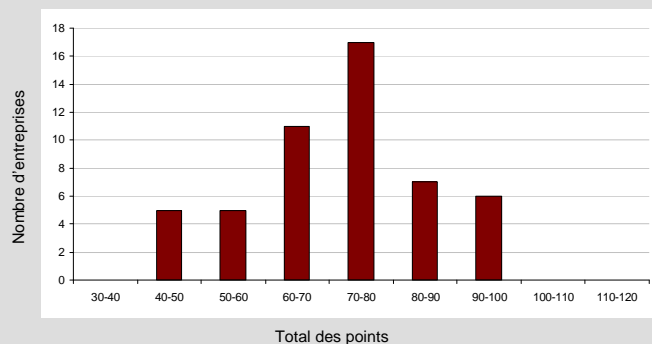
3 groupes d'entreprises avec une amplitude de scores élevée



* nombre d'entreprises

- Le groupe 1 obtient un score entre 76 et 100 points.
- Le groupe 2 obtient un score entre 67 et 75 points.
- Le groupe 3 obtient un score entre 42 et 66 points.

La majorité des entreprises ont une maturité moyenne



Notre travail est réalisé avec une **double préoccupation** : ne pas se focaliser sur des cas particuliers ni s'éloigner des pratiques réelles des entreprises.

3 groupes plus homogènes ont ainsi été formés parmi le panel d'entreprises, selon leur maturité globale :

Chaque groupe comprend un nombre équivalent d'entreprises.

1. Le premier groupe

correspond aux 17 entreprises les plus matures obtenant un total de points entre 76 et 100 points.

2. Le deuxième groupe

est constitué de 17 entreprises à maturité moyenne obtenant un score entre 75 et 67 points.

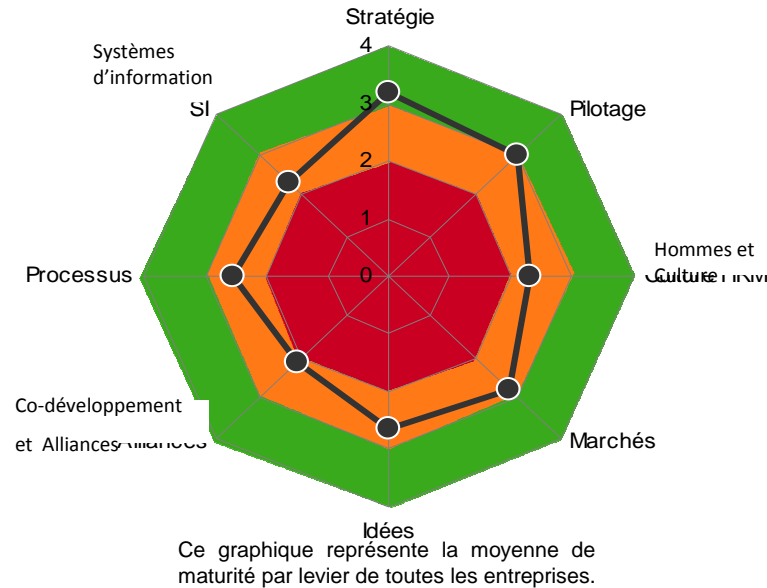
3. Le troisième groupe

correspond aux 17 entreprises les moins matures obtenant un total de points entre 42 et 66 points.



**Constats :
d'importantes opportunités
de progrès**





Une conclusion d'ensemble de notre enquête :

“Beaucoup d’entreprises de notre panel d’étude disposent encore d’importants potentiels de progrès pour augmenter leur capacité d’innovation”

Une **majorité d’entreprises sur les 8 leviers** d’innovation présente **une maturité de niveau intermédiaire**. Nous constatons une **faiblesse marquée** pour les leviers :

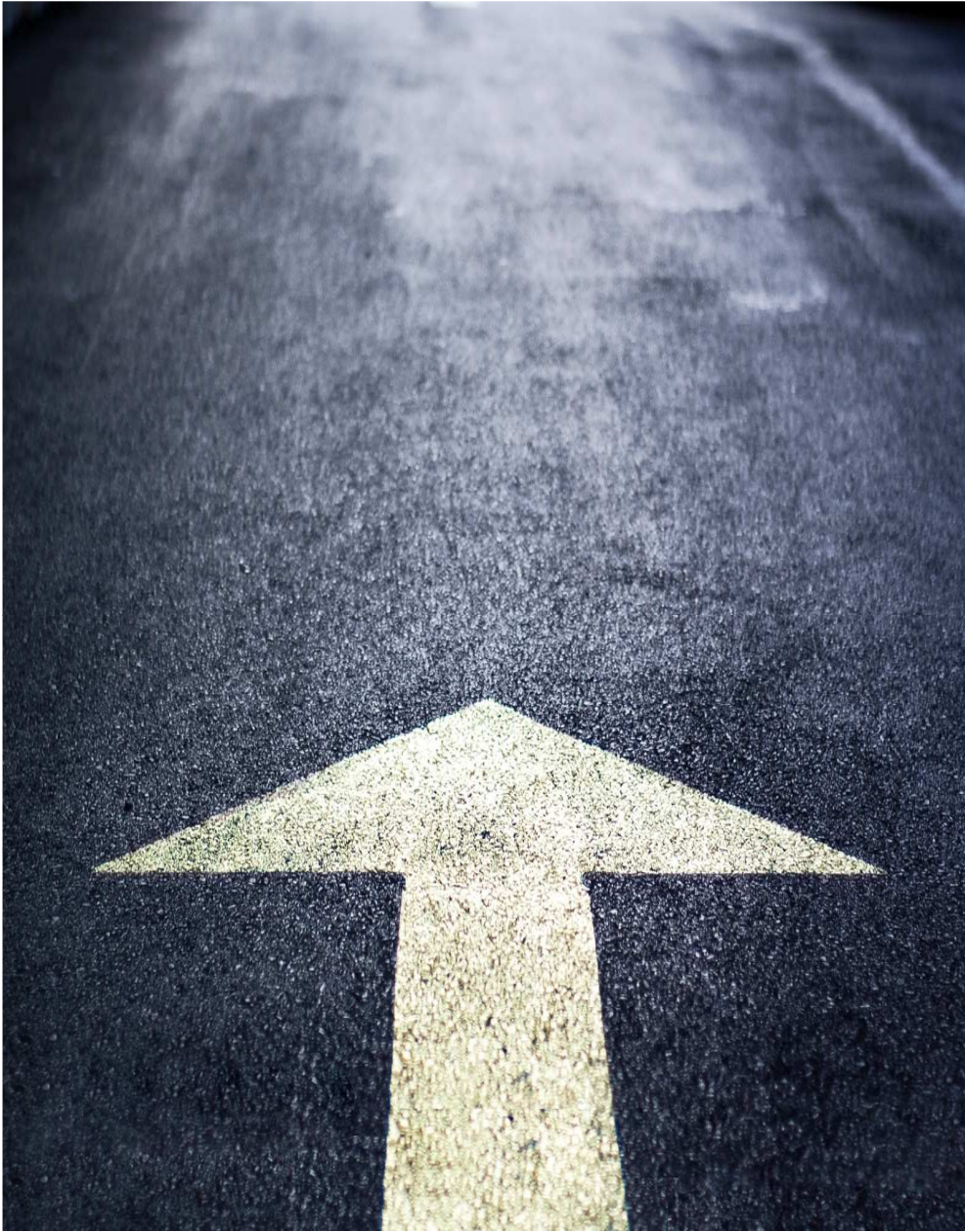
- 1. Hommes et culture**
- 2. Co-développement et Alliances**
- 3. Systèmes d’information.**

L’innovation positionne les entreprises face à **2 défis majeurs**, pour lesquels elles éprouvent une **réelle difficulté** à aller de l’avant :

Développer les capacités humaines, les styles de management et la culture requis par l’innovation.

S’ouvrir vers l’extérieur* pour être capable de **capter la valeur** que peuvent apporter les partenaires, les clients, les prospects (et non pas seulement les fournisseurs) y compris entre business units au sein d’un groupe.

* « la France est, avec la Grèce, le pays d’Europe où la méfiance envers le prochain est la plus développée » Enquête Valeur des Européens – Revue Futuribles Sept. 2008



Estimez-vous avoir formalisé une **vraie stratégie d'innovation** ?

Comment délivrer **croissance** et **profit** ?

Êtes-vous certain d'avoir **décliné cette stratégie** auprès de **tous vos collaborateurs** ?

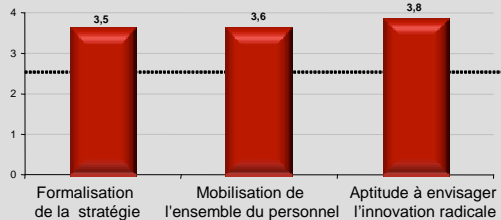
Recherchez-vous l'**innovation radicale** ?

Comment est-il possible de **potentialiser** et **orienter** les **comportements** avec une stratégie peu définie ?



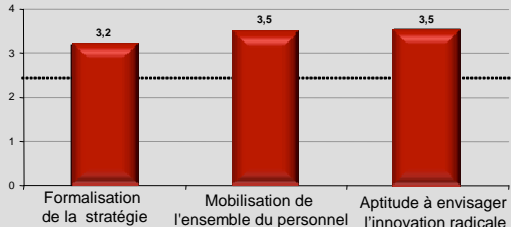
Une stratégie claire, déclinée à tous les niveaux de l'entreprise

Groupe 1



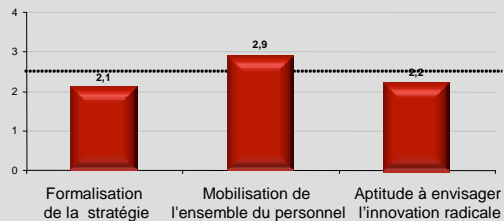
Un groupe 2 qui se différencie relativement peu du groupe 1

Groupe 2



Mobilisation des ressources et formulation stratégique insuffisantes

Groupe 3



Deux niveaux de maturité se distinguent en terme de stratégie d'innovation.

Les entreprises du groupe 1 et 2 ont la **double préoccupation d'élaborer une stratégie d'innovation et de la décliner auprès de chaque collaborateur**. Elles essaient d'atteindre un haut niveau d'efficacité par la **cohérence et l'alignement Stratégie - Opération**.

De surcroît, pour les meilleures, elles semblent, à 94%, **se mettre sous tension en cherchant un niveau d'innovation radicale**. C'est un facteur particulièrement discriminant.

Au global, la stratégie d'innovation reste perfectible. **40% des entreprises n'ont pas clairement formulé de stratégie d'innovation**.

Un test simple

Parmi les outils / "objets" de gestion de votre entreprise existe-t-il un document formel et unique pour l'entreprise exprimant votre stratégie d'innovation ?

60% des entreprises déclarent avoir clairement formalisé une stratégie d'innovation.

Mais, est-ce une vraie stratégie d'innovation ?

Ne se contente-t-on pas d'une vision fractionnée, à parler d'innovation au sein des outils de gestion habituels (Plan 3 ans, Brand review, Business plan, budget,...) ?

Savez-vous clairement où innover, pourquoi, et comment l'innovation va générer de la croissance et du profit ? Avez-vous défini vos ambitions en termes de **nature** et de **degré d'innovation** ?

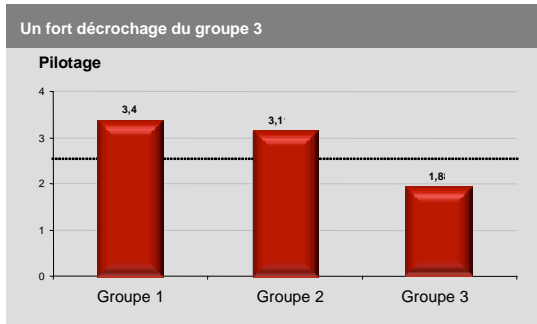
Avez-vous envisagé des **partenariats** et des **synergies** internes à votre entreprise porteurs de création de valeur? **Les impacts opérationnels** de votre stratégie d'innovation sont-ils définis ? Votre **allocation de moyens** est-elle optimisée ?



Évaluez-vous le **succès** et l'**efficience** de
l'innovation, sa **contribution**
à la **stratégie globale** de votre
entreprise, la **capacité** de votre entreprise
à **capter des opportunités de**
création de valeur ?

Ou pilotez-vous uniquement vos **projets**
et vos **budgets** ?





Une majorité d'entreprises utilisent les Indicateurs suivants :

- % CA généré par les nouveaux produits
- % CA consacré à la R&D
- Nombre d'innovation de produits dans les n dernières années
- Nombre de personnes / ETP qui ont travaillé sur les projets innovation

En matière de pilotage, des différences très fortes se distinguent entre les 3 groupes d'entreprises. En effet, le pilotage se rapporte aux autres leviers de décision et d'action, sa maturité est par conséquent le simple reflet de celle des autres leviers de l'innovation.

Moins de la moitié des entreprises mettent en place un dispositif complet, permettant principalement :

- Une gestion de portefeuilles, d'allocation de moyens, et de leur ROI
- La gestion de l'impact croissance et profit des innovations
- L'efficacité et le suivi opérationnel de chaque projet

Une majorité d'entreprises se contente d'une évaluation limitée à l'aide de quelques indicateurs.

La maturité en matière de pilotage de l'innovation est paradoxale.

Selon une bonne pratique qui veut que "seul ce qui peut être mesuré peut être managé", les systèmes de mesure devraient être considérablement plus développés.

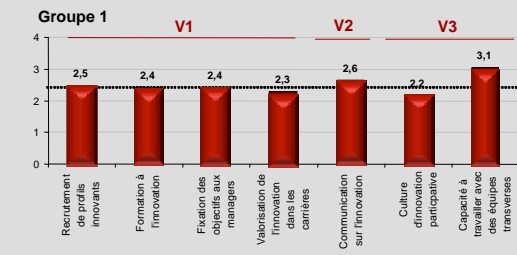
On constate un déséquilibre dans le système de gestion : trop centré, à notre avis, sur l'exécution des projets et quelques aspects quantitatifs, et **pas assez calé sur une stratégie claire** (et pour cause...), **la contribution business, la mesure de la création de valeur et la bonne utilisation des moyens.**



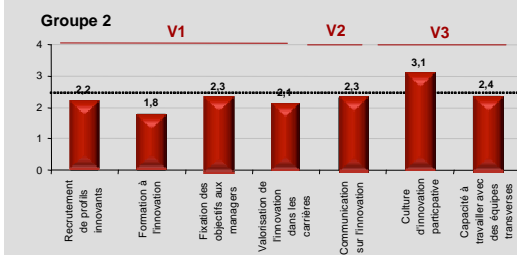
Construire la “machine” ou les Hommes ?



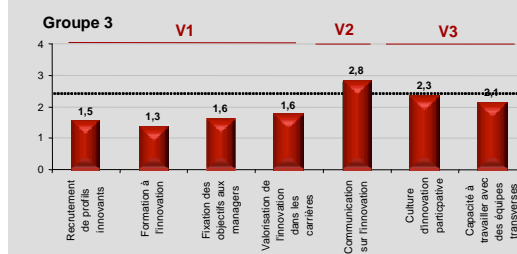
Recrutement, équipes transverses, communication axés innovation



Des politiques occasionnelles à systématiser



Une maturité faible sur un levier primordial : l'humain



Nous distinguons 3 volets au sein de ce levier Culture et Management :

- **V1** : Le management des RH dédié à l'innovation
- **V2** : La communication
- **V3** : Les modes de travail

Une minorité des entreprises (8%) ont obtenu un score maximum sur le volet du management des RH.

Les entreprises pratiquent, dans l'ensemble, un "service minimum" pour innover : elles communiquent et créent de la transversalité en mode projet le plus généralement. Encore peu de communautés.

Clairement, le dernier groupe est particulièrement faible en matière de management spécifique des RH.

Pour la plupart des entreprises, **des marges de progressions importantes** existent.

L'innovation nécessite une **gestion spécifique** des ressources humaines.

Des **managers** pour :

- "du leadership"
- "ouvrir les yeux et les portes"
- "permettre / nourrir la collaboration"
- "imaginer"
- "délivrer"

Des **compétences** pour tous : "networking / collaboration"

- "engagement et responsabilité"
- "techniques d'innovation et lecture des marchés"
- "créativité et protection des idées"

Pourquoi cet écart "discours – réalité" ?

Les entreprises font-elles confiance aux Hommes ? Préparent-elles l'avenir ? Pourquoi un investissement si limité dans l'humain, pourtant à l'évidence seul moteur réel de l'entreprise ? (peur paralysante de prendre des risques sur des investissements RH par nature incertains ?)





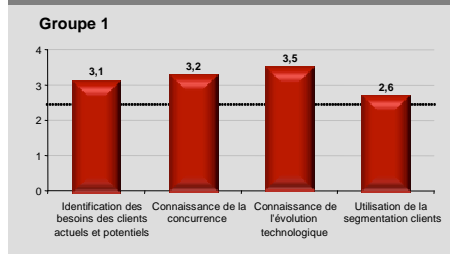
Où porter son **regard** pour capturer
de la **croissance**, du **profit**,
de la **fidélisation** client ?

Pourquoi **limiter** sa sphère d'observation
à la **relation du client** avec l'offre
de l'entreprise et à la **concurrence** ?

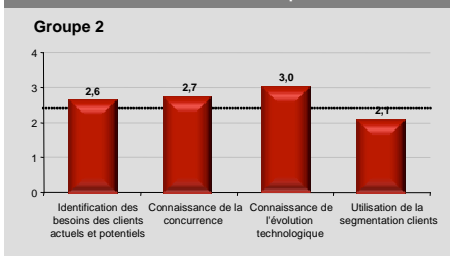
“Savoir, c’est pouvoir”

L'écart est marqué entre les 3 groupes.

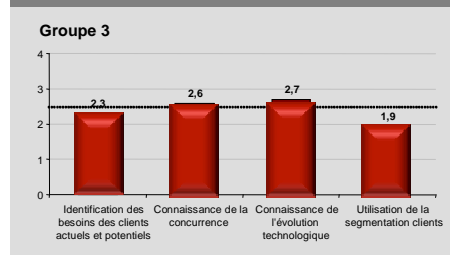
Un levier majeur de progrès : la segmentation client



Une connaissance des marchés à optimiser



Une connaissance de l'environnement à renforcer



Les entreprises du groupe 1 sont particulièrement **matures** au niveau de leur capacité à comprendre leurs marchés et clientèles. Elles observent leur environnement dans la plupart de ses perspectives : marchés, concurrence, technologie.

Elles semblent notamment se doter de **moyens puissants pour étudier les clients et prospects de façon plus globale**, et non pas leur seul rapport avec l'offre directe et actuelle de l'entreprise (animation de communautés clients, étude ethnographique,...). Cette tendance nous semble tout à fait cohérente et justifiée par une approche plus globale du client, du type **“Customer Experience”** où l'entreprise peut capturer de la valeur en élargissant son offre et sa relation au client (ce qui l'oriente de fait en direction de partenariats pour répondre à une sphère de besoins plus étendue).

Les entreprises des **groupes 2 et 3** ont des pratiques moyennes dans l'ensemble, voir insuffisantes pour le groupe 3, tout particulièrement dans la connaissance de sa clientèle.

D'une façon commune aux 3 groupes, les entreprises vouent une importance particulière à **l'étude de la concurrence** mais négligent la **segmentation**. Il semble qu'elles pourraient, sur ce point également, s'ouvrir à des logiques plus globales : approche fonctionnelle, par typologie des clients et non clients, par expérience d'achats.

Une clientèle moins fidèle, des opportunités de valeur inexploitées, des surcoûts marketing et vente !

Un certain **“classicisme du regard”** des marchés (étude concurrence, étude satisfaction client,...) conduit généralement à :

- Des **“value curve” non différenciatrices**, nivelant l'impact client entre les différents compétiteurs et nécessitant des investissements Marketing trop importants pour marketer des offres trop banalisées
- **Une inexploitation du “plein potentiel”** des marchés, les opportunités de croissance et de premium prix, ainsi que les possibilités d'innovation plus radicale étant moins visibles
- **Un gaspillage accru des ressources** par un taux d'échec supérieur des projets d'innovations



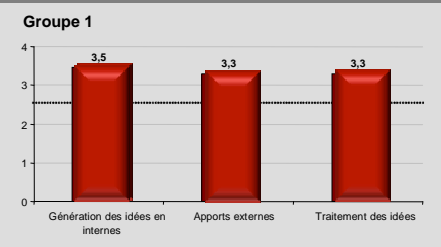
Donner un
sens à la génération d'idées !

Comment faire le **lien** entre **idées**
et **création de valeur** pour le marché
et l'entreprise ?

Faire **émerger** des idées pertinentes
et **ne pas les tuer** !



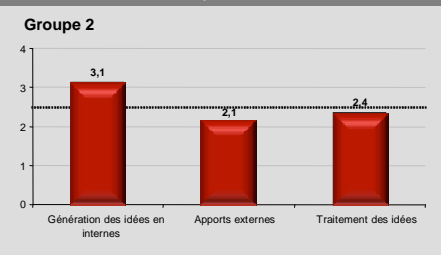
Une maturité forte, une réelle ouverture vers l'extérieur



Les 3 groupes d'entreprises actionnent le levier de la génération et du traitement d'idées de façon **très différenciée**.

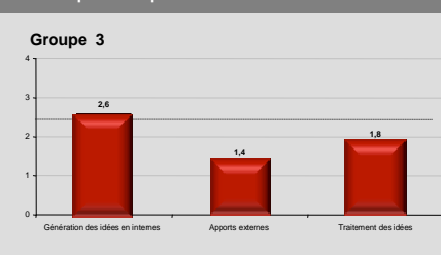
Le groupe 1 est particulièrement mature, aussi bien dans la **génération d'idées** que dans leur **management**. Surtout, plus de **80 %** des entreprises de ce groupe s'enrichissent des apports potentiels des **acteurs externes**.

S'ouvrir vers l'extérieur, optimiser le traitement des idées



Le schéma de gestion pour les entreprises des **groupes 2 et 3** est celui que l'on observe classiquement : l'entreprise commence par créer une dynamique interne de génération d'idées, plus ou moins étendue à l'ensemble de ses collaborateurs. Elle constate ensuite un besoin de gestion du portefeuille d'idées.

Des entreprises trop autocentrées



L'ouverture vers l'extérieur en matière d'idées intervient alors, le plus souvent, en direction des seuls fournisseurs ou d'organismes de recherche. La coopération pour la génération d'idées avec les clients / prospects et les entreprises complémentaires sur les mêmes marchés **reste très limitée**.

2 conditions fondamentales pour des idées pertinentes !

1. Savoir où générer des idées

Les idées, pour naître, nécessitent impérativement de définir une **stratégie d'innovation** qui clarifie les territoires et l'intensité d'innovation nécessaire. Une **connaissance marché** est également requise pour apprécier très vite leur chance de succès.

2. Thinking out of the box

Le défi est double : permettre aux équipes internes de "sortir" du cadre, de changer "d'état de conscience", et s'ouvrir à l'extérieur (open innovation). Un levier préalable incontournable : **Culture et Management RH**

Attention aux effets "désert" et "soufflé" !
"Pas d'idées, trop d'idées foisonnantes, pas d'exploitation"





Des partenaires oubliés !

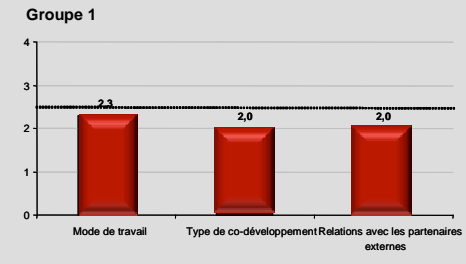
Pourquoi ne pas **créer** et **partager**

ensemble de la **valeur** ?

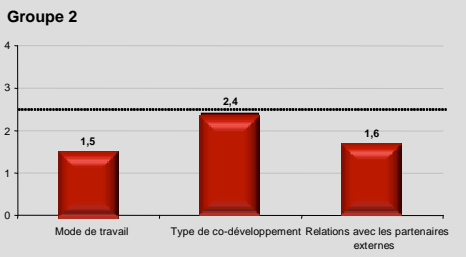
Surmonter les “**verrous**” de l’ouverture...



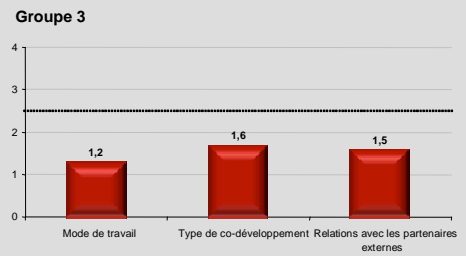
Dans les faits, une coopération très orientée fournisseurs



Des opportunités de partenariats à mieux évaluer



Une levier fort de progrès



De manière générale, les entreprises **n'exploitent pas le potentiel d'innovation** qui réside dans les alliances et les co-développements.

Seulement 25 % des entreprises du panel ont mis en place **un mode de travail structuré pour la gestion des partenariats** : identification d'opportunités, sélection des partenaires possibles, business case...

La coopération avec les fournisseurs est plutôt développée : **68%** des entreprises **collaborent avec leurs fournisseurs**, mais **sans développer significativement l'intégration** : langage, méthodes, processus partagés et réelle équipe intégrée.

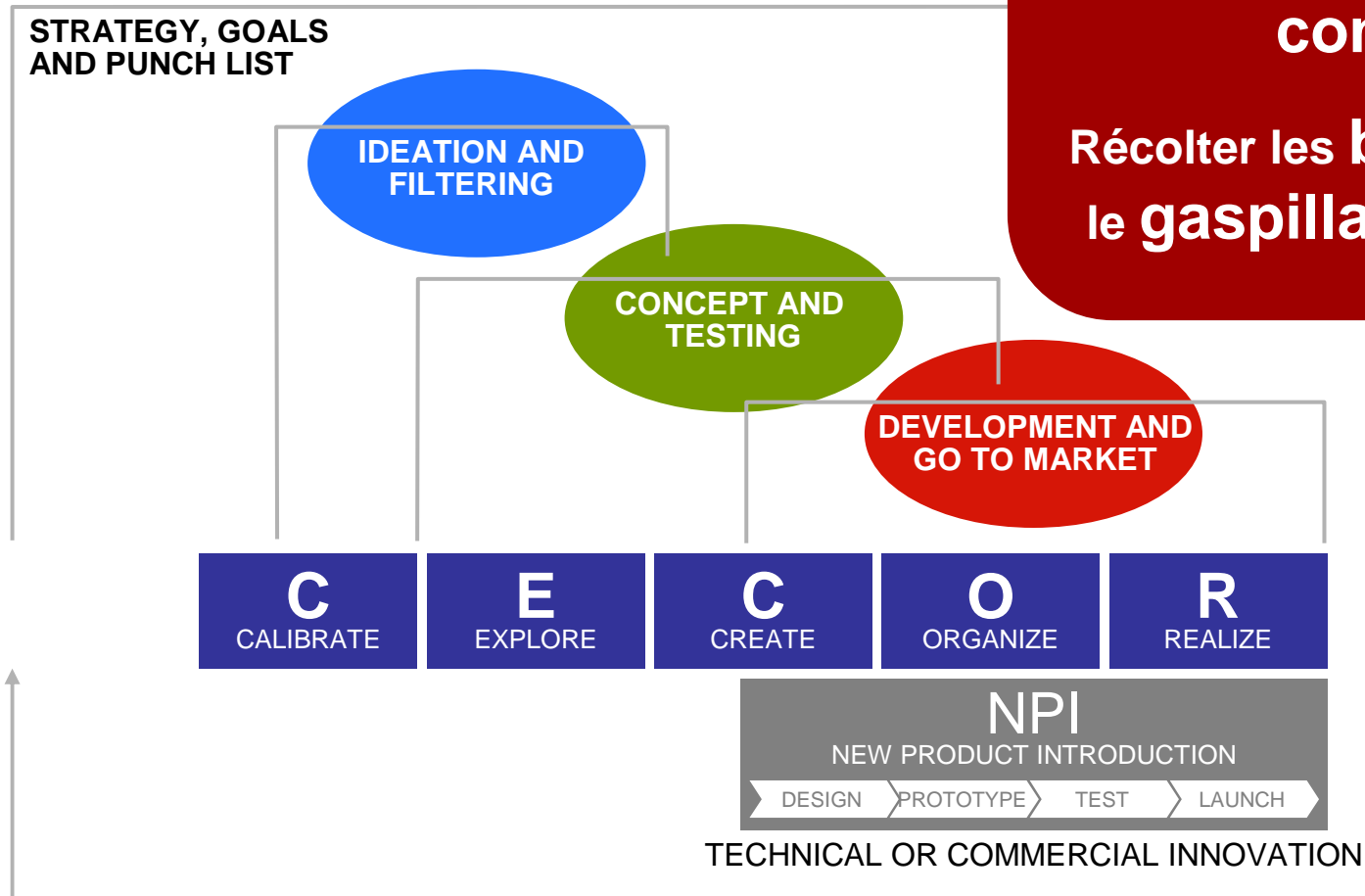
5 % des entreprises seulement déclarent avoir mis en place des équipes projet intégrées et regroupées physiquement (sans pour autant créer des plateformes de collaboration, pourquoi ?)

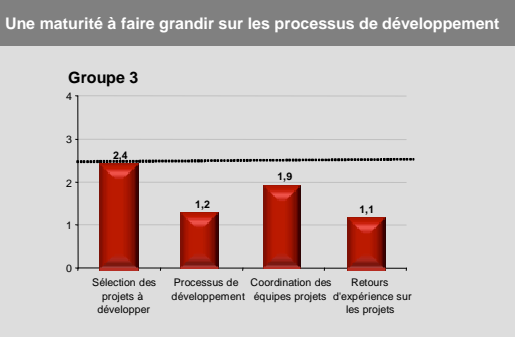
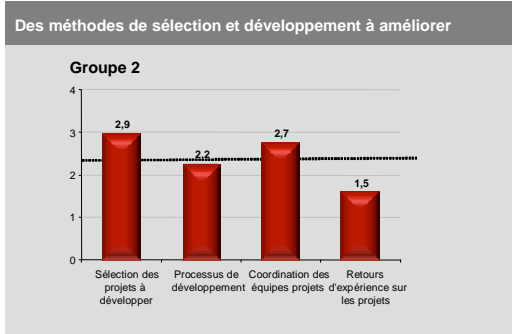
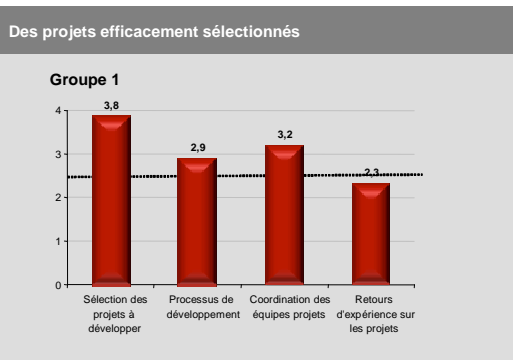
La posture et la démarche pour une innovation collaborative se heurtent à **3 obstacles majeurs** :

- Une **stratégie d'innovation** qui ne précise pas les **espaces de collaboration potentiels** (y compris entre Business Units au sein des Groupes),
- Une vision incomplète du **plein potentiel des marchés et des clients** ne permettant pas d'imaginer des opportunités de création de valeur par le partenariat,
- Une culture de **l'ouverture trop faible**, avec un **manque de confiance** à l'égard des partenaires.

**“Exécuter vite et bien,
pour réussir, ou pour
tuer vite les mauvais
concepts”**

**Récolter les bénéfiques, éviter
le gaspillage de ressources**





Des processus de développement et de mise en marché efficaces potentialisent la valeur des concepts de marchés et assurent la bonne utilisation des ressources.

Le groupe 1 présente une très **bonne maturité** et se différencie très nettement des 2 autres.

Ses bonnes pratiques couvrent **l'ensemble du cycle** opérationnel du développement :

- la prise de **décision** de lancement de projets,
- leur **exécution transversale**,
- en fin de cycle, des pratiques de **retour d'expérience**, particulièrement utiles dans ce domaine de l'innovation fondé sur la connaissance.

Le groupe 2 illustre le **parcours de développement** que nous pensons **le plus judicieux** : il ne sert à rien d'avoir des processus opérationnels et de retour d'expérience de bon niveau , tant que les processus suivants n'ont pas atteint une maturité suffisante :

- Processus de choix, priorisation de projets
- Processus d'allocation de ressources
- Processus de mobilisation et de coordination des équipes.

Des processus clés pour performer... mais attention de ne pas inverser l'ordre des priorités de développement des capacités d'innovation.

“Les meilleurs processus sont peu utiles en l'absence d'un Management des idées des projets de qualité”

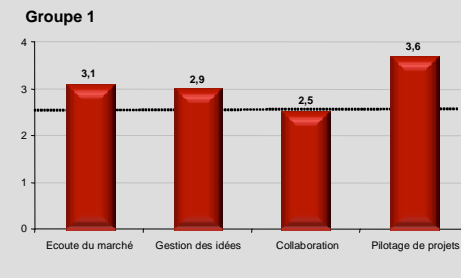




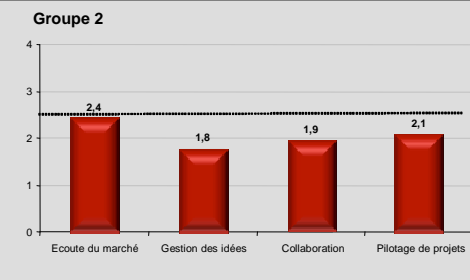
Être **cohérents**
au niveau des investissements
et de l'usage des Systèmes
d'informations ?



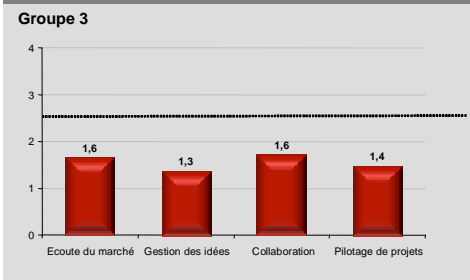
Un groupe tourné vers l'exécution de projets



Des SI orientés écoute de marché et pilotage de projet



La palette des outils SI peut encore être développée



Seul le **groupe 1** témoigne d'une **bonne maturité** sur le levier des systèmes d'informations et outils.

Il semble que le groupe 2 exploite peu les possibilités offertes par les SI. Sa maturité sur ce levier est notablement inférieure à celles observées sur les autres leviers. **Les meilleures opportunités se situent souvent dans le support au travail collaboratif** (interne et externe à l'entreprise), mais qui **requiert un bon niveau de Culture, de pratiques RH et d'ouverture vers les partenaires... ce qui fait souvent défaut.**

De façon cohérente à notre avis, les entreprises du groupe 3 utilise peu les SI en matière d'innovation.

La situation en matière de Systèmes d'Informations, que nous observons au-delà de notre panel d'entreprises, est souvent paradoxale.

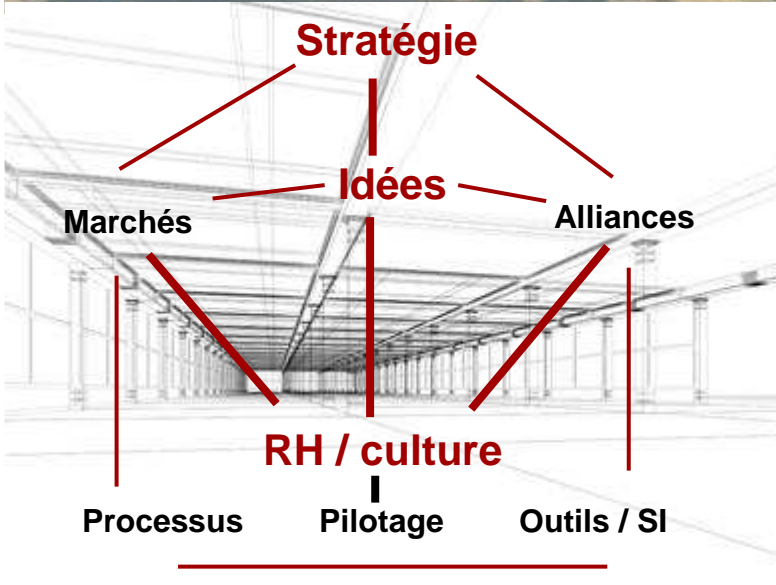
Les SI sont soit d'un niveau cohérent avec la maturité des autres leviers de l'innovation, soit ils sont surdéveloppés (« le mythe de la technique »), soit ils sont insuffisamment au service des leviers d'innovation.

Encore une fois,
ne pas inverser l'ordre des priorités de développement des capacités d'innovation.

L'informatique ne remplace pas les bonnes pratiques d'innovation, ni les comportements et compétences humaines indispensables.



Problématiques clés :
Voir la “réalité”
de l’innovation,
Oser



Voir la “réalité” de l’innovation

De nombreuses entreprises éprouvent des difficultés à élaborer leur organisation innovante par manque de vision de celle-ci.

L’innovation en effet, n’est pas le fruit du hasard, elle est le résultat d’une **organisation émergente**, forcément **dynamique** et **intelligente** par ses capacités d’interaction et d’apprentissage, au sein d’un univers par définition aléatoire.

Où sont les “plans de la construction” ?

A l’instar de grandes réussites artistiques qui semblent naturelles, le fruit d’un geste non calculé, l’innovation s’appuie sur une **“charpente secrète”**, construction qui relie les différents **leviers interactifs** en une **architecture d’ensemble**.

Il vous est donc nécessaire d’avoir une vision claire de l’architecture adaptée à votre entreprise, en particulier de définir le **besoin** et les **attendus de chaque levier** et leurs **interdépendances**.



“Soulignons enfin que l’innovation, qui entretient avec la recherche et le développement une relation non linéaire et aléatoire, ne saurait être appréhendée exclusivement dans sa version technique, qu’il s’agisse de process ou de produits. Elle **exige**, plus que l’invention ou l’acquisition de techniques nouvelles, **une véritable révolution culturelle au niveau individuel comme au niveau collectif, dans les formes d’organisation comme dans les méthodes de management.**”

Hugues de Jovenel – Le Défi de l’Innovation Futuribles 09/2008

Oser !

Innover demande du courage, nécessite un retour plus marqué aux qualités d’entrepreneur.

Nous discernons au moins **5 grands défis** :

Oser faire progresser des organisations

pour lesquelles nous ne pouvons pas définir à priori le ROI certain (l’innovation étant un système “non linéaire”, complexe)

Oser investir à long terme dans les Hommes, la Culture

Oser accepter la pensée créatrice et l’espace de liberté qui doit l’accompagner

Oser faire face aux contradictions de gestion

- Concilier le court terme et le long terme,
- Contrôler, prévoir et pourtant stimuler les “déviances” créatrices,
- “Bien gérer” et accepter de gaspiller une partie de ses moyens,
- Certitudes et prise de risques...

Oser se donner les moyens d’innover : investir pour réaliser le potentiel d’innovation

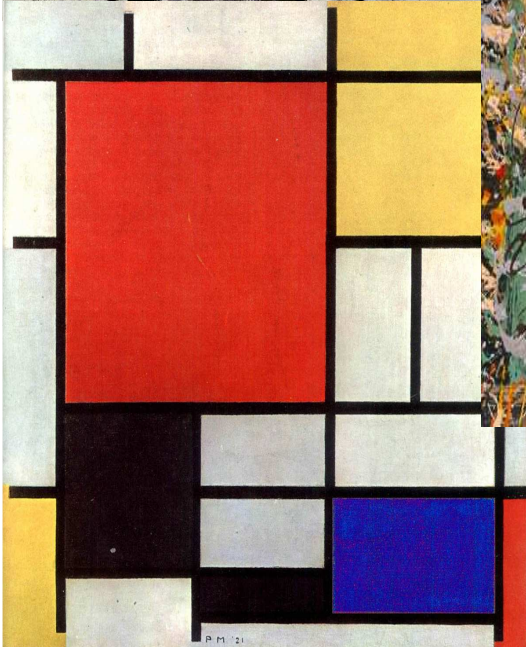
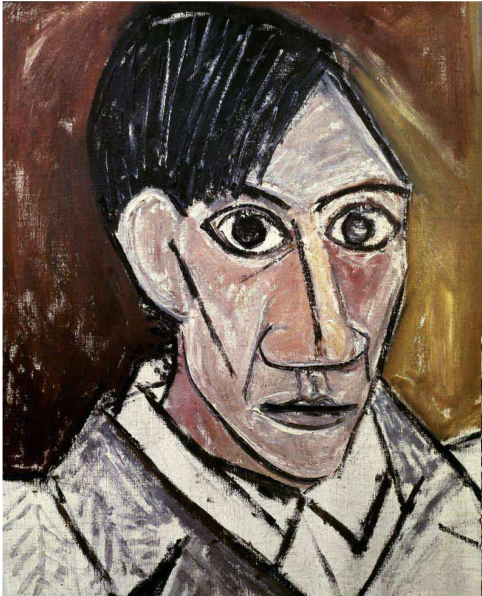


Recommandations **Comment agir ?**



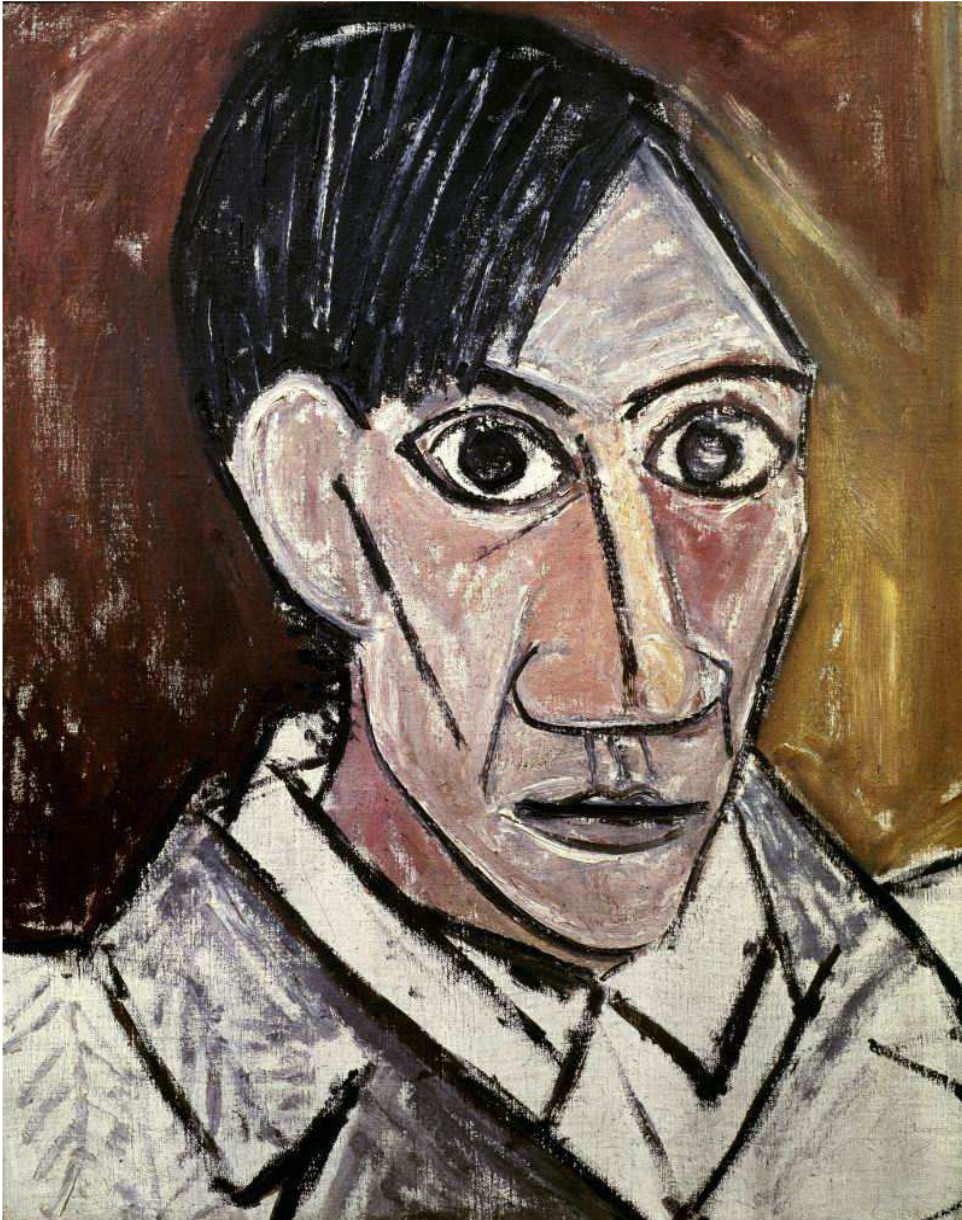
S'engager avec vigueur sur un long chemin

1. Rencontrer d'autres entreprises, **s'inspirer** de leurs expériences
2. Construire **sa propre vision systémique**, **la partager** avec le Management
3. **Évaluer** le besoin d'innovation de son entreprise et sa **maturité** en regard
4. **Installer les fondamentaux** : "stratégie" et "management / culture"
5. **Choisir son modèle** (pour en savoir plus, tournez la page)
6. **Progresser durablement**



Le développement de la capacité d'innovation des entreprises n'emprunte pas **un seul chemin**.
L'entreprise doit tenir compte de ses forces et ses faiblesses pour choisir une direction tendant vers l'un des **3 modèles**.





Le modèle “visionnaire et mobilisateur”

Très forte maturité sur les axes
“stratégie” et “aspects humains”

L'innovation est au **coeur de la stratégie** de l'entreprise.

Des **territoires d'innovation** ont clairement été identifiés par l'équipe dirigeante souvent charismatique qui assure directement le pilotage du processus d'innovation. À chacun de ces territoires d'innovation sont assignés des objectifs de résultats, l'échec est possible.

L'innovation est **une valeur** reconnue par tous, un effort important de mobilisation des salariés est entrepris, la prise de risque est valorisée et la capacité d'innovation est une compétence clé des managers.



Le modèle “créatif et ouvert”

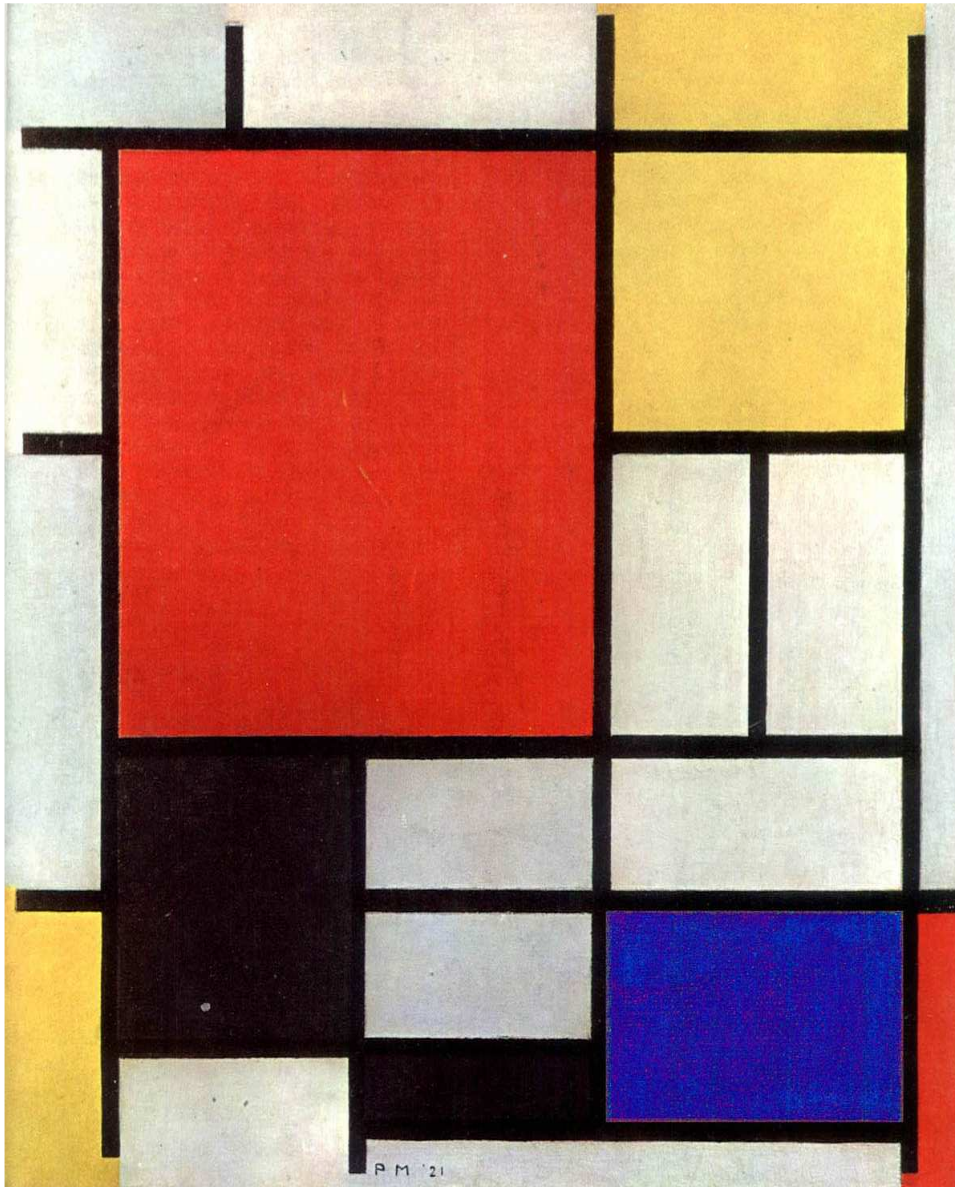
Très forte maturité sur les axes

“**génération d’ idées**”, “**co-développement**”
Et “**connaissance marché**”

Un nombre important d’**idées nouvelles** émergent grâce au développement de l’innovation participative et le développement d’une culture interne de créativité. Un processus de **traitement** efficace de ces idées permettent un bon niveau de sélection.

Ces idées émanent non seulement de l’interne mais aussi beaucoup de l’**externe**. De nombreux **partenariats** sont conclus avec des fournisseurs, des communautés de clients, des laboratoires de recherche, des écoles, d’autres entreprises partenaires voire des concurrents pour développer des produits ou des services innovants.

L’entreprise investit lourdement dans la **connaissance du marché** en ne se limitant pas à l’identification des attentes par segment de clients existants (étude des non-clients, approche ethnographique...)



Le modèle “mécaniste et outillé”

Très forte maturité sur les axes

“**processus de développement / mise sur le marché**” “**outils**”

L’optimisation du **processus de développement** et de mise sur le marché de nouveaux produits ou de nouveaux services est au coeur du dispositif d’innovation de l’entreprise (utilisation systématique d’équipes projet transverses, dispositif de pilotage solide, critères de validation des projets préétablis, prototypage rapide, arbitrage opérant entre tous les innovations).

Par ailleurs, l’entreprise a investi dans la mise en place de plateforme collaborative interne et externe qui facilite le **partage d’information** et le travail en commun.

Enfin, l’entreprise utilise de nombreux outils de connaissance du marché et de créativité qui sont largement déployés au sein de l’organisation.

“Les Dynamiques de l’Innovation 2008”
15 octobre 2008 Résultats de l’enquête

Oser innover

*Manager les Hommes,
l’incertain et les contradictions*

Conditions d'utilisation des résultats

Ce document est protégé par les lois et règlements régissant la propriété intellectuelle.
PDMA France et ses partenaires EMLYON et EUROGROUP **autorisent l'utilisation des informations** contenues dans ce document à la condition exclusive qu'il soit fait mention de la source sous la forme : "Source : Dynamiques de l'Innovation 2008 - PDMA France - Eurogroup - EMLyon".

Pour toute information complémentaire sur cette étude ou pour participer à la prochaine édition, contacter:

Eric Gabas-Varini

Secrétaire Général PDMA France

egabas@pdma-france.org

