



STRATÈGE

RESSOURCES HUMAINES

STRATEGIE

ORGANISATION

QUALITÉ

Lettre d'information trimestrielle N°29 – Janvier 2007

L'innovation au cœur des organisations

L'approche

1 Définitions Enjeux et Freins

Depuis longtemps, nous voulions faire paraître un article sur les grands principes du management de l'innovation en entreprises.

Comme il s'agit d'un domaine d'intervention pour lequel nos connaissances sont assez limitées, nous avons décidé de faire appel à Eric Métais, spécialiste de cette thématique et rompu au management de ces techniques.

Nous avons donc ouvert pour la première fois depuis plus de 15 ans, les colonnes de Stratège à l'un de nos confrères.

Peut-être était-il temps de le faire afin d'élargir les domaines du possible, sans toutefois remettre en cause les valeurs et les objectifs d'information de ce trait d'union, devenu maintenant trimestriel.

N'est-ce pas déjà une forme d'innovation ?

Par ailleurs, cette manière de faire permettra très probablement de faire connaître et mettre en valeur les talents de certains de nos confrères, promis à un bel avenir.

Pour un tel sujet, la crainte était de diffuser un article d'initiés uniquement pour initiés, laborantins

ou chercheurs. Auquel cas, nous serions passés à mille miles de notre objectif.

Partant du postulat simple que ce qui se comprend bien s'énonce bien, l'enjeu était donc de démystifier l'innovation dans sa logique, son approche et ses applications concrètes au quotidien.

L'auteur a réussi ce défi, pour en faire un article de fond clair, compréhensible et pédagogique.

Nous espérons que ce dossier exclusivement réservé au management de l'innovation vous passionnera autant qu'il nous a passionné.

Nous laissons à nos lecteurs le soin d'apprécier son contenu, mais nous sommes d'ores et déjà convaincus que ce numéro recevra le meilleur accueil.

Le principe

2 Un processus D'entreprise

Le levier

3 L'émergence des idées

L'objectif

4 Le management de l'innovation

Auteur : Eric Métais

DEVINCI Conseil

L'Acropole, 2, rue Crucy à
Nantes - Tél : 02 72 90 02 66

Innovation des produits, des
process et des organisations.

Site : devinci-conseil.fr

L'innovation *définitions, Enjeux, Freins*

INNOVER OU DISPARAITRE

Dans un environnement en perpétuelle évolution : où les connaissances scientifiques et technologiques croissent de façon exponentielle, où les durées de vie des produits se raccourcissent, où la concurrence se mondialise et se fait de plus en plus forte et nombreuse, où le consommateur devient de plus en plus exigeant et versatile, seules resteront et survivront les entreprises capables de lancer des investigations dans des nouveaux secteurs d'activité, de développer des créneaux porteurs et d'exploiter des marchés existants en donnant une place prépondérante à leur créativité et à leur capacité à innover.

L'entreprise d'aujourd'hui se met donc en danger si elle n'est pas capable de renouveler son offre suffisamment souvent. Nous avons dépassé l'époque où une idée pouvait assurer à vie la rentabilité de l'entreprise. Au contraire, nous sommes dans une situation où l'innovation permet uniquement de maintenir de la compétitivité.

Une équation :

Innovation = Compétitivité

L'INNOVATION ET LES PMI-PME FRANÇAISES

Les grandes entreprises françaises, en général, sont à un niveau de compétitivité souvent comparable à leurs

principaux concurrents mondiaux. Pour les PME-PMI, l'innovation ne semble pas être suffisamment utilisée (uniquement 50% de ces entreprises innover régulièrement). Pourtant nous sommes face à une forte reconnaissance des dirigeants de la nécessité de le faire pour préserver la survie de nos entreprises en développant des parts de marché et de la rentabilité.

Le facteur déclenchant de l'innovation est encore trop souvent issu de la pression de la concurrence, ce qui a pour effet de positionner un bon nombre d'entreprises comme « suiveuses ». Dans le contexte actuel, elles devraient pourtant anticiper en activant l'innovation suite à des avancées technologiques, de nouveaux besoins exprimés ou non par leurs clients ou bien encore une situation de leur portefeuille de produits « vieillissant ».

Un constat :

Un manque de la culture de l'innovation dans nos PMI-PME

LES FREINS A L'INNOVATION

Les propos tenus semblent paradoxaux : 50% des entreprises innover régulièrement, contre 70% des chefs d'entreprise convaincus qu'il est primordial et urgent de le faire.

Plus que contradictoire, il subsiste une multitude de freins à l'innovation issus pour les principaux :

- De la difficulté à anticiper les besoins et les contraintes du marché.
- De la mesure du retour sur investissement de l'innovation.
- Des résistances internes du changement.
- Du déblocage ou apport de ressources financières.
- Du manque de savoir et de compétences dans l'entreprise.

L'innovation est accessible à tous, mais elle nécessite, entre autre une volonté des chefs et des hommes de l'entreprise, d'une organisation adéquate et d'une ouverture vers le monde extérieur. Autant de challenges que les entreprises de demain auront su capitaliser.

Un constat :

Malgré les enjeux forts de l'innovation, nous sommes face à de nombreux freins qui pénalisent aujourd'hui nos entreprises dans l'assurance de leur avenir.

LA CARACTERISATION DE L'INNOVATION

Innover, c'est créer de nouveaux produits ou services, développer des produits ou des services existants, optimiser son système de production ou son organisation en

intégrant de nouvelles pratiques. Autant de définitions qu'il va falloir clarifier pour bien caractériser l'innovation.

On identifie néanmoins facilement 3 grands domaines de l'innovation :

- L'innovation de produit ou de service.
- L'innovation de procédés ou de process.
- L'innovation organisationnelle.

L'innovation de produit ou de service correspond à la mise au point et à la commercialisation d'un nouveau produit ou d'un produit existant qui a intégré des nouveautés.

L'innovation de procédé ou de process correspond à la mise au point ou à l'adoption de nouvelles méthodes de production ou de distribution, considérablement améliorées.

Enfin, l'innovation organisationnelle traduit la mise au point et l'adoption d'une nouvelle organisation du travail.

Les frontières de ces 3 grands domaines ne sont pas aussi catégoriques dans le fait qu'une innovation sur un produit peut induire des innovations au niveau des procédés voire au niveau de l'organisation.

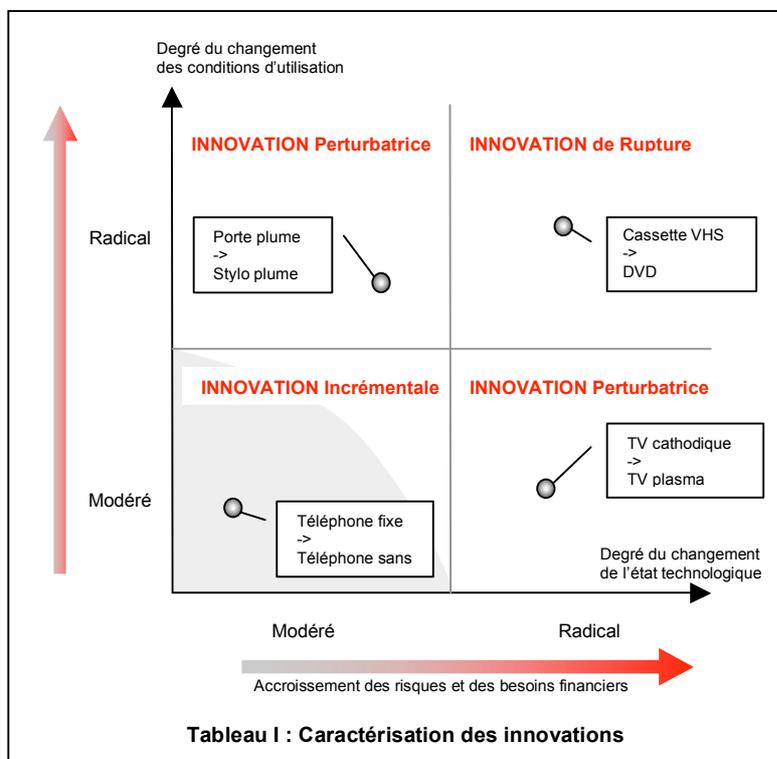
Dans le cadre d'une approche plus fine de la caractérisation d'une innovation, on peut également distinguer plusieurs typologies :

- L'innovation incrémentale
- L'innovation de rupture
- L'innovation perturbatrice

L'innovation « incrémentale » ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technique, mais elle apporte au produit, au procédé ou à l'organisation des améliorations sensibles. Elle est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de conserver son avance technologique sur ses concurrentes.

et de champs d'investigations à nos entreprises pour initialiser l'innovation et aborder la recherche d'idées.

Comprendre le tableau I, et savoir positionner les idées initiales qui donneront éventuellement une innovation, conditionne la nature de la stratégie à adopter.



L'innovation de « rupture » modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et elle s'accompagne d'un bouleversement technologique.

Enfin, l'innovation « perturbatrice » est une innovation intermédiaire qui, comparée à l'innovation de rupture, jouera uniquement sur le paramètre condition d'usage ou l'état de la technologie.

Cette segmentation de l'innovation laisse de ce fait un grand nombre de possibilités

Il est facilement compréhensible que selon l'ambition de l'innovation, « modérée » ou « radicale », les habitudes des consommateurs et leur maturité seront plus au moins sollicitées, d'où la nécessité d'acquérir pour l'entreprise de nouvelles compétences ou un nouveau savoir-faire technologique plus fort. Sans ignorer également, que les risques et les engagements financiers seront plus importants et proportionnels au caractère radical de l'innovation.

L'innovation *un processus d'entreprise*

L'innovation se prête tout particulièrement à une description par processus :

- Son objectif est orienté vers le client en cherchant à satisfaire un besoin exprimé ou non.
- Elle mobilise un grand nombre de fonctions et de métiers de l'entreprise, ce qui lui confère un caractère transverse.
- Elle tend à devenir de plus en plus récurrente dans les entreprises qui font de l'innovation un levier fort de compétitivité, voire permanente pour les entreprises qui ont intégré le management de l'innovation.

Enfin, à travers les risques, les engagements financiers et l'importance de la consommation de ressources générés par l'innovation, il est primordial de l'aborder suivant une démarche processus pour en acquérir la maîtrise et tendre à son optimisation.

UN PROCESSUS PARTICULIER

Le processus d'innovation se caractérise par deux étapes bien distinctes qui s'inspirent de la créativité. La première étape dite « divergente », va être consacrée à l'émergence des idées (voir la troisième partie de cet article). La seconde étape dite « convergente », adopte la logique de l'entonnoir et va tendre à faire passer les idées retenues

dans différents filtres pour successivement retenir et développer une ou plusieurs idées qui deviendront à terme le produit, le procédé ou l'organisation innovante.

L'étagement de ces différents filtres se fait en fonction des temps hommes et des ressources à mettre en œuvre, pour tendre à minimiser les risques et optimiser les efforts et les engagements financiers de l'entreprise.

La créativité

Étape de divergence :

Période d'exploration où l'on suspend son jugement afin d'élargir le champ des possibilités, qui s'effectue sans analyse, sans critique.

Étape de convergence :

Période d'analyse et d'évaluation où se font les choix, la juxtaposition et l'amélioration des idées recueillies à l'étape de divergence.

LES ETAPES DU PROCESSUS

1 – La formalisation

Le système d'émergence des idées, basé sur des sources internes ou externes à l'entreprise, apporte des pistes qu'il faut exploiter au mieux. Pour ce faire, il est capital de bien formaliser et structurer cette information. Cela va permettre

de faciliter leur compréhension par d'autres personnes, de les comparer entre-elles et d'éviter de les perdre.

L'utilisation à ce niveau de modèle de « fiche idée » permet de structurer l'information en s'efforçant de répondre à une somme de questions et de la capitaliser afin d'être enrichie ou réutilisée ultérieurement.

2 – Le filtre des idées

L'objectif de cette étape est de passer d'un portefeuille d'idées à un portefeuille de projets, tout en optimisant les ressources et le temps homme à mettre en œuvre.

Le premier filtre reste de la responsabilité de l'équipe dirigeante. Il consiste à apprécier si les idées sont en phase ou non avec la stratégie d'entreprise.

Le deuxième filtre à deux étages, fait appel à d'autres ressources comme la R&D, la production, le marketing, la finance ... pour assurer une analyse globale en prenant en compte comme critères le marché potentiel, les techniques et les technologies requises. Cette cartographie des idées (voir la figure 1) permet de retenir de ce fait, celles qui présenteront le plus de chance d'aboutir. Le deuxième étage de ce filtre consiste à approfondir un peu plus les idées qui semblent les plus pertinentes en

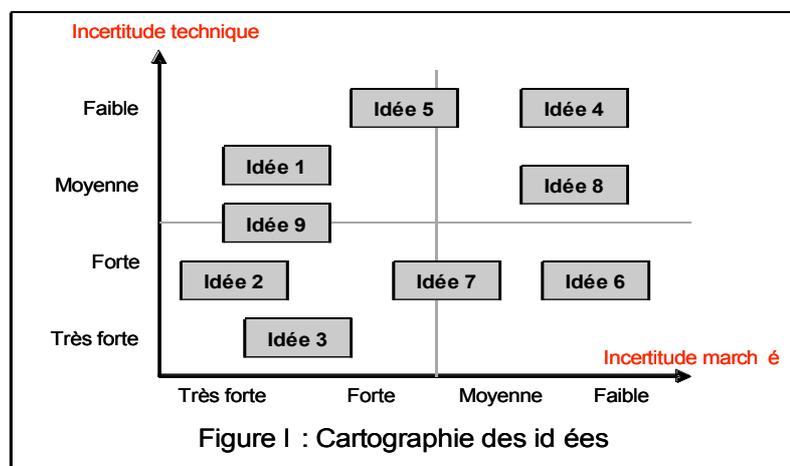


Figure 1 : Cartographie des idées

cherchant à identifier le potentiel des risques à travers une approche :

- Forces et faiblesses de l'entreprise,
- Menaces et opportunités du marché.

A ce niveau le portefeuille d'idées se transforme alors en portefeuille d'avant-projets qui vont nécessiter une analyse fine de l'ensemble de leurs composantes : marché, technique, concurrence, finance.

3 – L'étude de faisabilité

Il est essentiel de vérifier la faisabilité des projets dans l'entreprise pour en minimiser les risques et ne pas engager inutilement des ressources humaines, matérielles et financières (le projet ne coûte pas cher à ce niveau).

Son but consiste à vérifier « théoriquement » si le projet est cohérent avec la stratégie, les moyens de l'entreprise et le marché visé.

Elle va susciter différentes études :

L'étude de faisabilité technologique pour s'assurer que la technologie envisagée peut

être intégrée dans l'entreprise et sous quelles conditions (recours à la recherche, à un développement, à une adaptation...),

L'étude de faisabilité commerciale pour s'assurer que le marché existe et présente suffisamment de maturité pour accepter ce nouveau concept,

L'étude de faisabilité juridique pour appréhender la législation en vigueur par rapport au marché visé et la recherche d'antériorité sur le caractère innovant du projet,

L'étude de faisabilité organisationnelle pour s'assurer que l'entreprise a la capacité de dédier une partie de son personnel et de ses ressources au développement du projet.

Seuls les résultats de cette étude peuvent permettre à l'équipe dirigeante de prendre la décision de développer ou non le ou les projets, en ayant une connaissance précise des risques.

Une étude de faisabilité n'est jamais vaine.

Dans l'affirmative, elle permet de formuler le concept, de

définir précisément le projet, son cadre et d'obtenir des informations supplémentaires. Dans le cas contraire, où il faut abandonner, elle aura permis d'économiser du temps et de l'argent dans des étapes ultérieures, semble-t-il vouées à l'échec.

4 – Le développement

Cette étape est lancée lorsque l'idée a réussi à passer les différents filtres.

Un projet formel est mis en place avec les ingrédients qui sont ceux que l'on retrouve classiquement en gestion de projet :

- Le cadrage du projet (définition des objectifs, des contraintes, des moyens alloués, de l'organisation du projet),
- Le découpage du projet en sous projets selon sa complexité,
- La caractérisation et la planification des tâches,
- Le suivi de projet au niveau technique, qualité, des délais et des coûts.

Après avoir validé le dossier technique, soit par le biais d'un prototype pour un produit, ou des essais pour un procédé, ou encore un atelier pilote pour une organisation, il reste la phase finale qui va permettre de concrétiser l'ensemble du projet.

5 – La mise en œuvre

Cette dernière phase passe par la mise en place des actions opérationnelles comme l'industrialisation, les investissements, le dépôt de brevet, jusqu'à la commercialisation et la distribution.

L'émergence des idées

Développer le potentiel créatif de l'entreprise

Pas d'innovation, sans idées
Pas d'idées, sans créativité

La créativité est aussi vieille que l'humanité. Elle est un puissant moyen d'adaptation, une source essentielle de progrès et de développement dans tous les domaines.

UN DOUBLE ASPECT A EXPLOITER

De tout temps, l'homme utilise cette aptitude pour produire des idées nouvelles face à un problème qui se pose à lui. Il convient néanmoins, de distinguer l'aspect utilitaire de la créativité, activée pour répondre à une nécessité ou un problème, d'un autre aspect plus ludique et spontané ayant pour but premier l'expression de soi, le plaisir et l'épanouissement.

Pour l'entreprise, il est intéressant d'explorer ces deux filons pour tirer pleinement partie de tout le potentiel créatif quelle possède. Par exemple : un système de recueil d'idées pourra servir à répondre à l'aspect spontané et diffus de la créativité, en capitalisant en permanence les idées émises par les hommes de l'entreprise.

L'autre aspect, plus ponctuel et appelé à résoudre un problème bien défini, nécessitant un grand nombre d'idées en un temps limité, privilégiera des techniques de

type séance de créativité pour arriver aux objectifs visés.

UN POTENTIEL À DEVELOPPER

Nous avons tous un important potentiel de créativité que nous exploitons partiellement et trop peu la plupart du temps. L'imagination, l'inventivité sont des composantes que nous avons tous, et que nous pouvons développer par la pratique et l'entraînement.

Pour être créatif, nous devons :

- Nous ménager le temps de diverger, de rêver, de s'éloigner du problème posé pour y revenir ensuite avec la richesse de nouvelles idées,
- Considérer que chaque problème admet un grand nombre de solutions et que la moisson du plus grand nombre d'idées possibles accroît la probabilité d'apparition de la solution la mieux adaptée,
- Accepter de ne pas rejeter a priori une idée même si elle paraît totalement inadaptée au problème posé,
- Aller voir ailleurs si la solution ne s'y trouve pas,
- Ne pas refuser de soumettre le problème à d'autres, à des profanes qui le regarderont d'un œil neuf par exemple.

Autant d'engrais qui fertilisent le champ du potentiel créatif de l'entreprise.

LES FREINS DE LA CREATIVITE

Pourquoi n'utilisons nous pas tout ce potentiel créatif ?

Nos acquis, nos tendances naturelles se présentent comme autant d'obstacles à la créativité, qu'il va falloir surmonter.

La créativité et la recherche de nouvelles idées consomment de l'énergie et sont parfois angoissantes : *Pourquoi changer, c'est si confortable de faire pareil.*

La nouveauté s'accompagne souvent de la peur du risque : *Si je me trompe que va-t-il se passer, que va-t-on penser de moi.*

Il existe également des freins liés au manque d'entraînement à la créativité, à l'ignorance de méthodes qui facilitent la production d'idées et à l'absence d'encouragement de cette aptitude dans nos entreprises.

Autant de freins que les dirigeants devront lever : en mettant en place un environnement propice à l'émergence des nouvelles idées et en capitalisant des pratiques et des méthodes adaptées.

LES METHODES DE CREATIVITE

Les méthodes de créativité sont construites autour de notre mode de pensée. Le cerveau est le centre de toute notre activité intellectuelle.



À ce titre, il est le composant fondamental de la créativité, et pour comprendre comment stimuler la création d'idées, il faut comprendre comment celles-ci se forment.

Nous possédons deux hémisphères bien dédiés. Le gauche est le domaine privilégié de la rationalité, le centre de la pensée analytique, de la logique. Il permet de quantifier, de décomposer un problème, en procédant méthodiquement, de façon linéaire et séquentielle. Le droit est le centre de la pensée analogique et globale, de l'intuition et de l'imagination. Il permet de voir le lien entre les choses, de les associer et de créer de nouvelles structures imaginaires.

Bien qu'ayant des spécialisations différentes, les deux hémisphères fonctionnent en interaction, se complètent et se contrôlent mutuellement.

Le créatif tire profit de cette conjonction « diverger pour inventer, converger pour appliquer ».

Les séances de créativité de groupe reposent sur le principe de divergence / convergence.

Elles permettent de s'éloigner du problème pour y revenir avec d'autres informations.

Elles se décomposent normalement selon 5 phases distinctes :

Phase 1 : La formulation du problème

Il est impératif que le groupe comprenne parfaitement le problème et les objectifs visés

pour que la phase de divergence soit réversible afin de ne pas se perdre dans les méandres de l'imaginaire ;

Phase 2 : L'imprégnation

Cette phase doit tendre à présenter le problème sous une forme plus irrationnelle pour ouvrir les esprits du groupe et amorcer les phases plus divergentes ;

Phase 3 : La divergence

C'est la phase de stimulation de la recherche d'idées. Elle consiste dans la recherche d'évocations, d'images, de symboles, etc., dont les rapports avec le problème peuvent paraître extrêmement éloignés. Il existe différentes techniques qui seront développées dans la suite de cet article ;

Phase 4 : La convergence

Cette phase aborde le croisement systématique des idées émises lors de la divergence avec la formulation initiale du problème. Il s'agit de décoder cette production d'idées souvent symbolique pour définir des pistes de solutions plus rationnelles et plus proches du problème.

LES TECHNIQUES DE CREATIVITE

Pour pouvoir obtenir un résultat, il est impératif de respecter 4 règles fondamentales :

- La critique est abolie,
- La quantité est privilégiée,
- Les idées farfelues sont les bienvenues,
- Démultiplier les idées : au lieu de les critiquer, il est préférable de les développer.

Les techniques aléatoires

Leur finalité est de faire croiser des univers, des champs de pensée normalement éloignés les uns des autres afin de créer des croisements originaux. Elles utilisent des objets, des lettres, des images ou des mots dits « inducteurs », tirés au sort dans des listes ou des dictionnaires et qui vont servir de base à des associations d'idées (chacun essaiera de trouver un rapport entre l'objet et le problème).

Les techniques analogiques

Les techniques de créativité utilisent de préférence le raisonnement par analogie. Il permet d'ouvrir les esprits sur des univers différents et de favoriser l'éloignement nécessaire à la création originale. Au lieu d'attaquer de front un problème, on le transpose, on le compare avec d'autres choses (le domaine végétal, animal, historique ...), vient ensuite une phase d'imagination qui consiste à produire des analogies avec le problème posé.

Les techniques d'altération

La finalité de ces techniques est de rendre insolite le familier en démontant le concept ou l'objet sur lequel porte le sujet et d'exercer sur chacun des morceaux des déformations afin de susciter des re-compositions originales.

Les techniques oniriques

Cette technique de base est la plus utilisée en entreprise. Elle est basée sur le rêve éveillé volontaire. L'animateur de la séance entraîne le groupe, en utilisant des techniques de décontraction, de déconnection du quotidien pour les plonger dans l'imaginaire où chacun exprime ses rêves. Un voyage est organisé où par hasard chaque participant rencontre les objets sur lesquels il doit réfléchir.

Les techniques combinatoires

Une autre approche créative consiste à décomposer le problème ou l'objet de la recherche en différents éléments pour les croiser et les combiner de manière systématique. L'outil de cette démarche est essentiellement la matrice de découverte composée de deux axes permettant de mettre deux séries de variables, qui, en les combinant, génèrent de nouvelles idées.

Le management de l'innovation

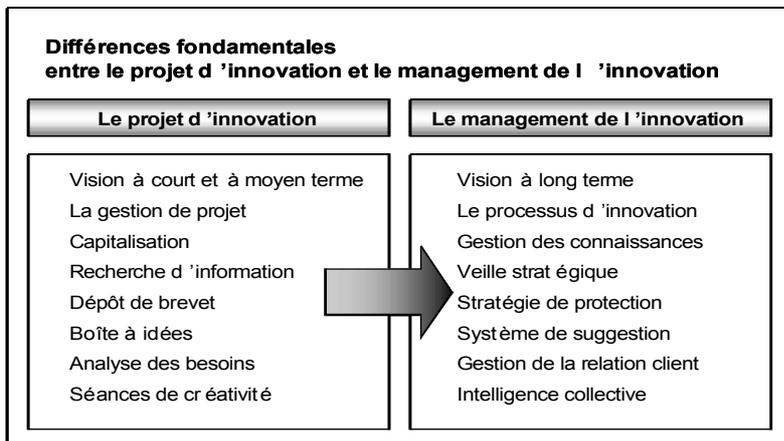
De la gestion du projet innovant à l'innovation permanente

Contrairement à la gestion de projet innovant qui présente un caractère épisodique, le management de l'innovation se veut permanent.

L'innovation permanente ne s'improvise pas, elle se décide. Elle implique de la part du chef d'entreprise une vision stratégique, une aptitude à l'ouverture et une capacité à mobiliser l'ensemble des salariés, en créant des conditions favorables à son développement.

L'innovation devient alors dans l'entreprise une priorité qui nécessite entre autres de savoir :

- Varier les profils et les expériences.
- Impliquer l'ensemble des salariés.
- Libérer la créativité et créer un contexte favorable à l'éclosion de nouvelles idées.



- Reconnaître et récompenser les comportements propices à l'innovation.
- Bien connaître les potentiels du marché et de son environnement.

Intégrer le management de l'innovation dans l'entreprise implique de prendre des orientations pour que :

Le client devienne alors un des décideurs de l'entreprise où les produits et les services seront pensés en terme de fonctionnalités pour et avec lui.
 Les savoir-faire techniques soient maîtrisés à travers une capacité d'intégration, d'alliance ou de partenariat.
 Les connaissances soient capitalisées.
 La propriété industrielle fasse l'objet d'une stratégie de protection.

- Capitaliser son savoir pour mieux le valoriser.
- Trouver les moyens financiers de ses ambitions.
- Développer des réseaux d'alliances...

Les hommes de l'entreprise soient formés à l'innovation et ses outils.
 Le management maîtrise la conduite du changement.

Les compétences présentent un caractère pluridisciplinaire et le recrutement soit orienté en conséquence.
 La communication interne explique l'intérêt de mener une politique d'innovation.

Le système de veille mesure l'intégralité de l'environnement (concurrentiel, réglementaire, technologique ...) pour anticiper les opportunités et les menaces.

Sommaire du N° 30 – Avril 2007

Dossier : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

- La GPEC incitation ou obligation ?
- La mise en place (objectifs et finalités)
- L'exploitation et les résultats attendus

STRATÈGE est une publication
 BÜCK & ASSOCIÉS

La Houillotte 4bis, Chemin des Marais du Cens
 44700 ORVAULT
 Tél. : (33) 02 40 59 37 11 +
 Fax : (33) 02 40 76 97 44

E-mail : contact-buck.et.associes@wanadoo.fr

Directeur de la publication Jean-Yves BÜCK,
 Rédacteur en chef Laurence BÜCK,
 Article : Eric METAIS
 Conception et réalisation BÜCK & ASSOCIÉS
 ISSN : 1163 8056