

Le management de l'innovation en entreprise : quelle réalité ?

Enquête

L'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale a logiquement conduit les entreprises à considérer l'innovation comme une source d'avantage concurrentiel et donc comme un élément stratégique. Pourtant, la démarche d'innovation des entreprises reste encore perfectible, tant les leviers d'action sont nombreux et complexes : mutualiser les risques avec d'autres entreprises, diversifier les débouchés, élargir les compétences et savoir-faire.

Placé au cœur d'un triptyque stratégie-innovation-croissance, le management de l'innovation reste pour les entreprises une réalité encore relativement méconnue.



Hervé Estampes
Directeur du Groupe Fiscal
et Financier de Lowendalmasai

Le management de l'innovation repose sur une vision globale de la démarche d'innovation, des acteurs impliqués dans le financement en passant par les relations avec les sous-traitants. Manager l'innovation réclame également une capacité à mobiliser les ressources et partenariats adaptés en externe et en interne.

Le cabinet Lowendalmasai a souhaité identifier les pratiques des entreprises en matière d'organisation, de moyens, d'outils et de financement de l'innovation. Jusqu'à quel degré l'innovation fait-elle l'objet d'une politique spécifique ? Quelles différences entre les grands groupes, les ETI* et les PME* ?

*Les PME regroupent les entreprises de 1 à 250 employés ; les ETI regroupent les entreprises de moins de 5 000 employés

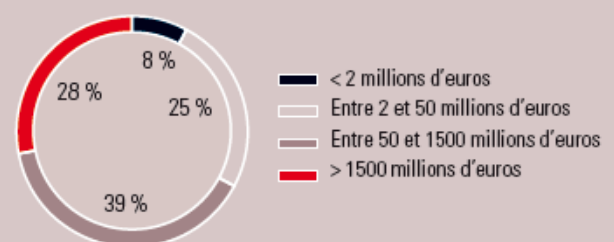
METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Une enquête en ligne a été envoyée, au début du mois d'avril 2011, aux directeurs financiers ou techniques de plus de 1 000 entreprises innovantes, tous secteurs d'activité confondus. L'étude s'est poursuivie jusqu'à la fin du mois de mai 2011 et a été ensuite complétée par une campagne d'appels téléphoniques. L'ensemble des réponses exploitables (98 au total) a permis de dresser le tableau des pratiques du management de l'innovation au sein des entreprises.

Répartition des participants par taille d'entreprise



Répartition des participants par CA



Plus de 80 % des entreprises ont une stratégie d'innovation

Les résultats de l'étude révèlent que les projets de recherche sont majoritairement planifiés puisque 83 % des entreprises déclarent disposer d'une stratégie d'innovation. Les entreprises se donnent désormais les moyens d'anticiper les actions et les ressources associées, en fonction des objectifs qu'elles se sont fixés.

La stratégie d'innovation émane le plus souvent d'une vision à long terme, intégrée au plan de développement pluriannuel global de l'entreprise (Graphique 1). Dans un cas sur cinq, elle résulte d'une vision à moyen terme, c'est-à-dire trimestrielle ou annuelle. Nous constatons donc que la stratégie d'innovation est clairement intégrée au sein de la stratégie globale de l'entreprise, quelle que soit sa taille.



Nous élaborons des plans stratégiques d'innovation sur 5 ans à 6 ans qui fixent les objectifs à atteindre à long terme. Nous prenons en compte les contraintes réglementaires et les décisions des actionnaires pour établir ce plan stratégique pluriannuel.

Gabriel Gallego, Directeur Financier, **NAPHTACHIMIE**

Le secret, politique de protection industrielle privilégiée des ETI et PME

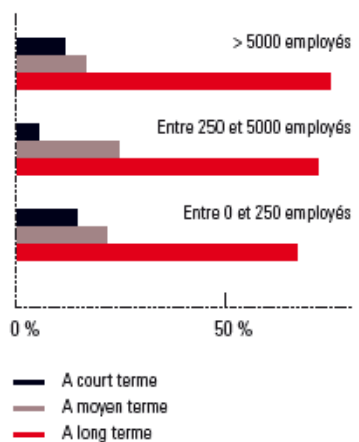
90 % des entreprises possèdent une politique de propriété industrielle (Graphique 2). La prise et maintenance de brevets est la stratégie de protection industrielle la plus utilisée car elle offre un monopole légal d'exploitation opposable à tous. Viennent ensuite le secret, la prise et maintenance de marques ou le dépôt d'enveloppes Soleau¹.

De fortes disparités existent dans la répartition de ces différents outils de protection industrielle en fonction de la taille de l'entreprise (Graphique 3). Ainsi, les grandes entreprises (plus de 5000 salariés) privilégient quasi systématiquement le dépôt de brevets. Les ETI et PME protègent dans une moindre mesure leur innovation et ont plus souvent recours au secret. Ce constat semble logique car le secret présente l'avantage d'être peu coûteux, facile à mettre en place et potentiellement d'une durée illimitée, mais il représente un risque puisqu'il fait l'économie des moyens de protection légaux.

¹ L'enveloppe Soleau est un produit de l'INPI qui, sans être un titre de propriété industrielle, permet de dater de façon certaine la création d'une oeuvre et d'en identifier l'auteur.

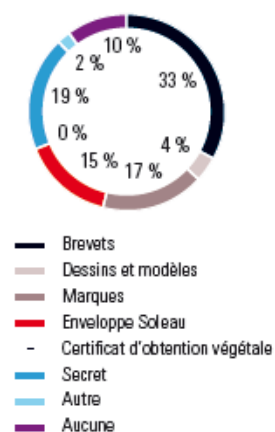
Graphique 1

Cette stratégie émane d'une vision



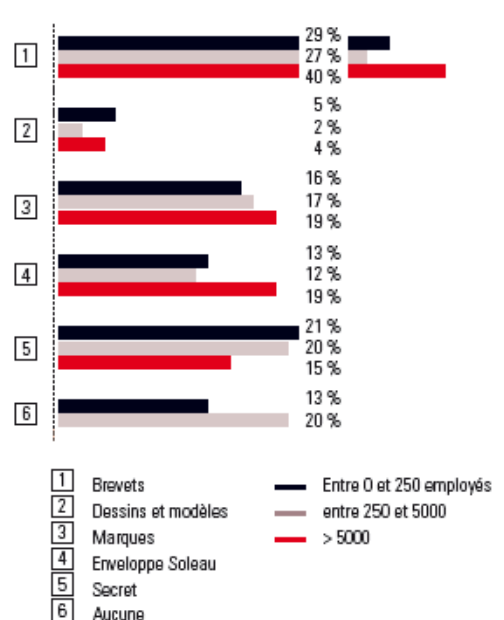
Graphique 2

Quelle est votre politique de protection industrielle de l'innovation ?



Graphique 3

Politique de protection industrielle en fonction de la taille de l'entreprise



La première priorité dans le processus d'innovation est la genèse d'idées nouvelles.

Cellule de veille technique, sessions de créativité et ressources dédiées pour favoriser les idées nouvelles

L'analyse des réponses montre que les entreprises ont recours à différents moyens pour favoriser la génération de nouvelles idées et, à terme, le développement de nouveaux produits (Graphique 4).

Ainsi, trois tendances se distinguent :

- la mise en place d'une cellule de veille technique et concurrentielle (30 %),
- les sessions de créativité (21 %),
- la mise à disposition de ressources dédiées à la créativité (18 %).

Elles permettent de générer un grand nombre d'idées qui pourront se muer en véritables innovations.

La collecte et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise représentent un double enjeu : savoir ce qui est techniquement « faisable » tout en gardant un œil sur les tendances, sur la concurrence et surtout sur l'évolution de la demande du marché.

Les innovations, souvent inspirées par les clients, prennent source très majoritairement en interne (79 %) au sein du service dédié à la recherche/innovation, et, pour les entreprises de moins de 250 salariés principalement, au sein du marketing ou de la direction (Graphique 5). L'innovation ouverte ne semble pas très développée dans la mesure où les partenaires externes et les collaborateurs sont peu impliqués au démarrage des projets d'innovation.

Pour 30 % des entreprises, la rentabilité des projets est un critère de sélection des idées

Le processus d'innovation doit permettre une évaluation et une sélection précoce des idées afin d'écartier les moins pertinentes.

Pour évaluer la pertinence des pistes détectées et poursuivre la démarche d'innovation, les entreprises établissent leurs propres critères. Très loin devant le coût global, la rentabilité des projets représente le critère le plus pertinent aux yeux des entreprises (Graphique 6). Le R.O.I., bien plus que le coût brut des développements, est pris en compte dès l'étape de sélection des idées innovantes.

A noter que les critères externes de positionnement sur le marché et d'intérêt des consommateurs interviennent également dès cette phase.

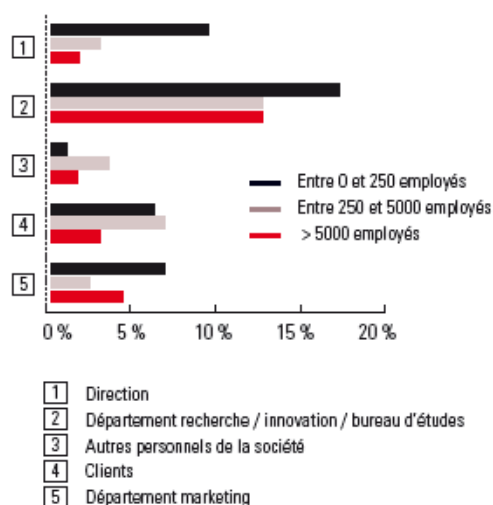
Graphique 4

Moyens les plus efficaces pour faire émerger de nouvelles idées



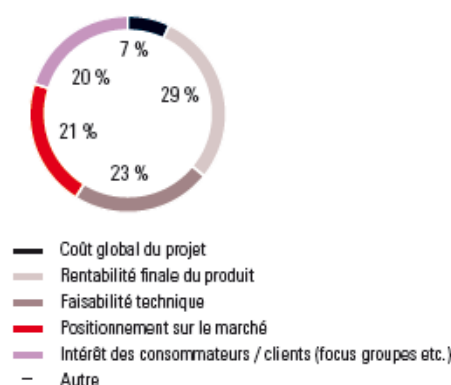
Graphique 5

Origine des innovations



Graphique 6

Critères de pertinence pour l'évaluation des idées



L'innovation est le fruit d'un processus global dans lequel le service de R&D n'est qu'un acteur parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe.

Près d'une entreprise sur trois envisage encore l'innovation comme une problématique non transverse

Dès la naissance des idées puis tout au long de la gestion des projets d'innovation, de nombreux interlocuteurs travaillent ensemble. Pour la majorité des entreprises interrogées, les différentes ressources associées aux projets d'innovation sont regroupées dans un comité de pilotage multi-compétences ou dans une cellule d'innovation dédiée (Graphique 7).

28 % des interrogés n'ont pas d'organisation pluridisciplinaire. Pourtant, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise et sa taille, la condition de l'innovation reste de disposer d'une vision large et transverse, seule à même de faire évoluer les mentalités. Ce manque de complémentarité entre fonctions est donc dommageable.

La direction générale, le marketing et la direction technique très sollicités

Pour la gestion de leurs projets innovants, la majorité des entreprises impliquent la direction technique, la direction marketing et la direction générale (Graphique 8). Ce résultat est en accord avec les analyses précédentes montrant l'importance stratégique de l'innovation au sein de la direction générale et l'attention accordée aux préoccupations des clients.

D'une manière générale, les fonctions « support » restent toutefois moins impliquées. Ainsi, la direction des systèmes d'informations intervient peu dans la démarche d'innovation ce qui confirme le manque d'automatisation de la démarche et l'utilisation de moyens classiques de gestion.

Il est étonnant que la direction juridique ne soit pas plus mentionnée dans la mesure où la protection intellectuelle de l'innovation demeure cruciale. Ce résultat peut cependant s'expliquer par le taux élevé d'utilisation du secret comme stratégie de protection.

Les PME et ETI mieux outillées que les grands groupes

Les entreprises utilisent en majorité des tableaux de bord, des outils de planification et de suivi des projets et/ou un plan stratégique d'innovation (Graphique 9).

D'après les résultats de l'étude, les PME et ETI sont paradoxalement souvent mieux outillées, notamment grâce à des systèmes d'information (SI) davantage sophistiqués. En effet, de tels systèmes sont parfois difficiles à implanter dans de grosses structures, fréquemment multi-sites. A contrario, ils peuvent être lourds d'utilisation dans de plus petites structures où les employés sont plus polyvalents.

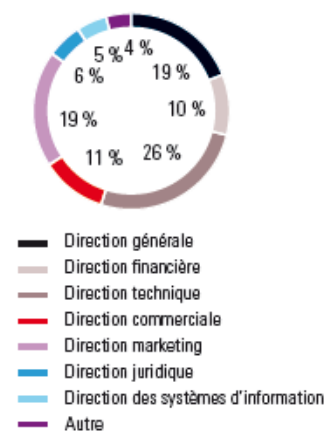
Graphique 7

Organisation des différentes ressources impliquées dans la démarche d'innovation



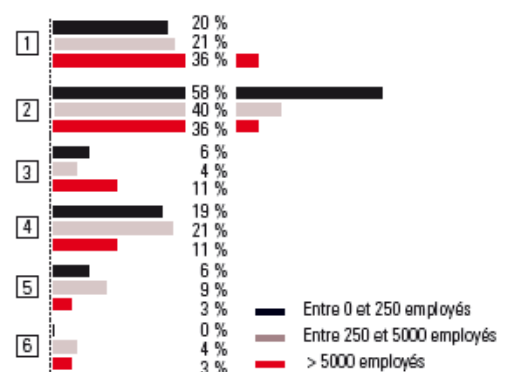
Graphique 8

Acteurs impliqués dans la démarche d'innovation



Graphique 9

Outils de la démarche d'innovation



- 1 Plan stratégique d'innovation
- 2 Tableau de bord / Outil de planification et de suivi des projets
- 3 Veille automatisée
- 4 Gestion des connaissances
- 5 Outil SI (système d'information) dédié au processus d'innovation
- 6 Autre

Les dispositifs publics plébiscités mais difficilement accessibles

La moitié des entreprises (53 % des répondants) utilise des aides extérieures pour financer leurs projets d'innovation (Tableau 1). Si les dispositifs publics de soutien à l'innovation comme le CIR et les subventions sont plébiscités par les entreprises, ils sont dans la réalité encore sous-utilisés. Ainsi, alors que 18 % des entreprises déclarent souhaiter avoir recours à ce type de subventions, seules 13 % en bénéficient dans les faits.

Deux explications peuvent être avancées : la nécessité de constituer des dossiers et les refus de l'administration. Les entreprises compensent cette absence d'aide publique par un recours plus important à leurs fonds propres. Bien que seules 33 % des entreprises déclarent souhaiter mobiliser leurs fonds propres, dans la réalité, 40 % d'entre elles finissent par financer leurs projets d'innovation par ce biais.

20 % des entreprises innovent en partenariat avec leurs clients

Si les innovations prennent source principalement en interne, près de deux entreprises sur trois conduisent leurs projets d'innovation avec des partenaires (Graphique 10).

Ci-contre (Tableau 2) un tableau comparatif des souhaits des entreprises et de la réalité des faits en matière de partenariats d'innovation. D'après ces résultats, les clients (parfois dans une logique B2B), sont des partenaires privilégiés pour améliorer la démarche d'innovation. Les entreprises sont en effet à l'écoute de leurs besoins et cherchent à y répondre efficacement par une innovation adaptée. Les clients sont donc souvent à la source de la nécessité d'innover.

Bien que peu d'entreprises souhaitent travailler avec des organismes publics, 18 % d'entre elles les sollicitent. Les politiques d'incitation mises en place par les instances publiques (régionales, étatiques ou européennes) afin de favoriser les échanges entre les entreprises privées et le secteur public semblent donc relativement efficaces.

Le choix théorique des concurrents comme partenaires pertinents pour améliorer la capacité d'innovation est intéressant. Dans la réalité, seuls les grands groupes ont les moyens d'avoir recours à ce type de partenariat. En effet, la réalisation de co-développements nécessite une synergie des ressources, une mutualisation des risques et la répartition des bénéfices du projet, qui réclament une politique de propriété industrielle forte et sécurisée. Par exemple, le brevet facilite les échanges et le partage de connaissances ou technologies.

Enfin, si les cabinets de conseil sont perçus comme relativement pertinents, ils restent peu sollicités au quotidien, ce qui pourrait expliquer, au moins en partie, le décalage entre la démarche d'innovation souhaitée et celle réellement mise en place.



Ce sont les consommateurs qui nous poussent à innover. Si TF1 ne leur propose pas de solutions adaptées, ils se tournent vers d'autres distributeurs de contenus et créateurs d'expériences éditoriales. Ainsi, soit TF1 est capable de proposer des solutions en association avec ses partenaires constructeurs et opérateurs, soit d'autres viendront leur proposer.

Stéphane Beillaud, Responsable Marketing, TF1

Tableau 1

| Moyens de Financement | Souhaités | Réels |
|----------------------------|-----------|-------|
| Fonds Propres | 33 % | 40 % |
| Partenariat | 13 % | 10 % |
| Subventions Publiques | 18 % | 13 % |
| Aides indirectes étatiques | 33 % | 30 % |
| Emprunt | 2 % | 3 % |
| Augmentation de capital | 2 % | 2 % |

Graphique 10

Avez vous recours à des partenariats dans le cadre de vos projets d'innovation ?

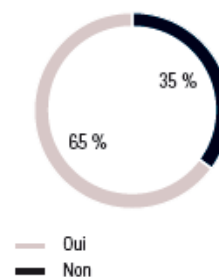


Tableau 2

| Partenaires | Souhaités | Réels |
|---------------------------------------------------|-----------|-------|
| Clients | 25% | 21% |
| Fournisseurs | 20% | 22% |
| Concurrents | 8% | 2% |
| Entreprise de secteurs d'activité complémentaires | 9% | 21% |
| Cabinet de conseil | 17% | 4% |
| Organismes publics | 6% | 18% |
| Centres techniques | 9% | 10% |
| Autres | 5% | 2% |

A propos de **Lowendalmasai**

- 5 domaines d'expertise : fiscalité, social, achats, besoin en fonds de roulement, innovation
- 20 années d'expérience dans l'analyse et la maîtrise des coûts
- 2 500 clients
- Une approche personnalisée, des PME aux grandes entreprises
- 425 collaborateurs
- Des experts métier spécialisés par secteur d'activité
- Qualification ISQ OPQCM (Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management)
- Membre fondateur du Syncost
- Membre du Syntec Conseil en Management

Une présence internationale

- 10 bureaux dans neuf pays
- Des missions réalisées dans 37 pays
- Des correspondants spécialisés en sourcing dans cinq pays
- Un réseau de partenaires fiscaux sur les cinq continents

