

INNOVER,

d'abord une question de bon sens

Aujourd'hui, l'ensemble des acteurs économiques se lance dans des projets de produits et services innovants, souvent avec succès, mais parfois avec des échecs cuisants. Ces échecs, non nécessairement liés à un manque de ressources allouées à ces projets, montrent combien l'innovation est un objectif difficile à atteindre et la formulation d'une politique d'innovation ardue à définir.

Dans un contexte de mondialisation, où l'on voit se multiplier le nombre d'acteurs dans tous les secteurs économiques, l'innovation est devenue une nécessité. Comme l'indique Bernard Charlès*, elle répond à un double souci des entreprises : celui d'augmenter la taille de leur marché et de se différencier de leur concurrence. Cependant, à contre-pied de la pensée classique, une récente étude montre qu'il n'y a pas de corrélation entre croissance des entreprises et leurs dépenses en R&D (Kandybin, Kihn 2006). Deux explications : soit la croissance du chiffre d'affaires n'est pas une donnée pertinente pour mesurer l'Innovation au sein d'une entreprise, soit la R&D n'est pas l'unique paramètre pour assurer l'innovation.

La pertinence d'une mesure

D'après la Small Business Administration aux États-Unis, l'équivalent du ministère des PME en France, les employés de ces petites structures auraient une propension treize fois supérieure à générer de l'Innovation avec pourtant des moyens en R&D substantiellement plus faibles. Ceci implique certainement que la structure des entreprises et

l'esprit entrepreneurial sont un fort levier à l'Innovation. Du coup, afin d'aider les entreprises dans leur stratégie d'innovation, l'idée a fait son chemin de pratiquer un audit de son potentiel innovant. Mais à ce jour, aucun modèle n'est encore parvenu à refléter clairement l'étendu de ce potentiel tant celui-ci est disparate.

Parvenir à un tel objectif est pourtant décisif. Car comment améliorer un mécanisme si on ne peut pas mesurer son état présent ? L'enjeu de ce travail de mesure est redevenu populaire en 2007 avec notamment une initiative venue du Département au Commerce des États-Unis qui fit plancher les plus grosses pointures de l'industrie, des services ou des universités pour s'accorder sur une série de paramètres de mesure de l'Innovation. Puis pour générer le consensus, le débat fut élargi au public qui put ainsi annoter et commenter ce travail**.

Recettes classiques

Les résultats de ce travail pourraient en surprendre plus d'un, car les recettes mêmes des entreprises innovantes cachent parfois des pratiques de management peu avant-gardistes, qui mises bout à bout, expliquent la capacité de ces entités à être innovantes. Ainsi, on s'accorde souvent sur le fait que les entreprises innovantes sont celles qui parviennent à réduire leur temps d'introduction de leurs produits ou services afin de figurer dans les leaders du marché. En réduisant la durée de leurs cycles de développement, non seulement elles parviennent à mieux répondre aux besoins de leurs clients, mais elles intègrent également davantage d'éléments innovants.

Pour y parvenir, les recettes sont parfois très classiques, mais nécessitent un engagement constant de la direction, jusqu'au plus haut niveau hiérarchique : une des raisons des dérapages des projets est la surcharge des équipes qui

“Les recettes mêmes des entreprises innovantes cachent parfois des pratiques de management peu avant-gardistes qui mises bout à bout expliquent la capacité de ces entités à être innovantes.”

développent une nouvelle offre. À la moindre interruption d'une personne clef du dispositif ou à la moindre difficulté technique, l'ensemble du projet est retardé. La direction doit alors avoir le courage de faire fonctionner ses équipes sur moins de projets pour s'assurer une meilleure performance en terme de « time to market ».

Que dire ensuite de pratiques telles que la réutilisation de précédents travaux ? Afin de raccourcir leur temps de développement, les entreprises innovantes s'appuient au mieux sur ce qu'elles ont déjà produit. Celles qui ont généralisé cette pratique, à l'instar du secteur industriel (automobile notamment), réduisent leur « time to market » et concentrent leur énergie sur les éléments mêmes qui leur permettront d'être innovantes et ainsi de différencier leur offre.

Comment ne pas penser alors que cela puisse être applicable aux services ? Là aussi, une telle politique va de pair avec une plus grande documentation des projets et de leur archivage. Il faut donc une volonté constante de la direction pour maintenir une forte priorité sur cet objectif.

Philippe Lamboley
Research Associate ISIS

* Bernard Charlès, président de Dassault Systèmes, « L'effort d'innovation est toujours un pari sur l'avenir », *L'Usine Nouvelle* 07/12/2006.

** Helen Walters, An Official Measure of Innovation; A U.S. government-sponsored brain-trust is developing a better set of metrics for innovation initiatives -and they're asking the public to help, *Business Week* 20/04/2007.

En partenariat avec

ESSEC

ISIS
INSTITUTE
FOR SERVICE
INNOVATION &
STRATEGY