

Notre concept d'innovation d'affaires

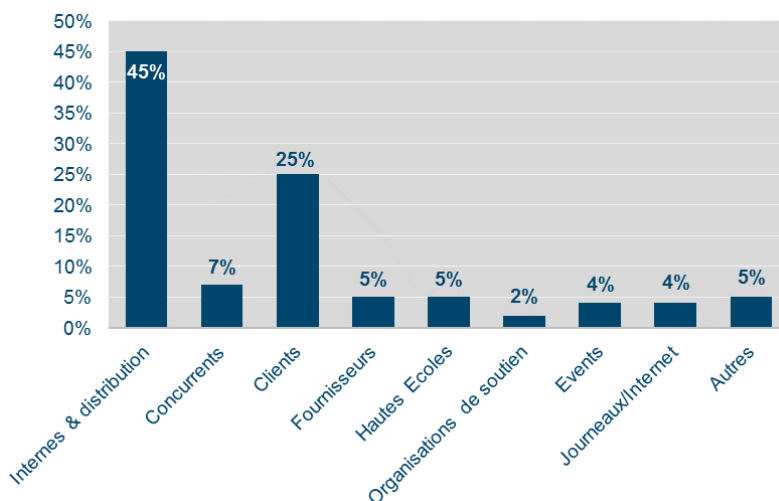
«L'innovation signifie réaliser quelque chose de nouveau ou faire quelque chose de connu différemment»

Rudolf Hug, entrepreneur

Le terme innovation, tel qu'utilisé ces dernières années, reflète mal la pratique des petites et moyennes entreprises (PME). Positionné à la frontière entre la science et l'économie, ce discours de l'innovation sous-entend:

- que les résultats de la recherche scientifique sont repris par les entreprises d'une manière linéaire et transformés en innovations,
- que la recherche est une condition indispensable pour innover.

Un grand nombre d'entreprises, en particulier les PME, se distancent de cette perception. Dans la majorité des cas, leur processus d'innovation est déclenché par des opportunités d'affaires et se concrétise au travers d'une multitude d'interactions internes et externes [1]. L'analyse des sources d'idées d'innovation démontre clairement cette logique [2].

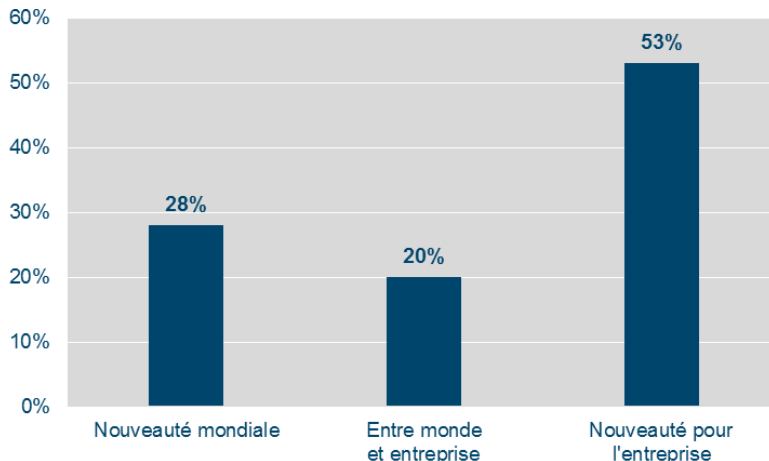


Les sources d'idées provenant de l'entreprise et de son réseau direct, ainsi que de ses clients, sont essentielles pour innover. Cela signifie que l'entreprise et le marché sont les principales sources d'idées d'innovation d'affaires. Selon l'étude RIS-WS [2], seulement 5% environ des sources d'idées utilisées proviennent des Hautes Ecoles et des centres de recherche.

Innovation vs invention: Le concept d'innovation d'affaires se réfère à Josef Schumpeter [3] qui a placé la capacité d'innovation au centre de la dynamique économique. Il distingue l'invention de l'innovation. L'invention n'englobe que le processus à partir d'une nouvelle idée jusqu'au développement d'un prototype ou d'un concept de faisabilité. Selon Schumpeter, on ne peut parler d'innovation que si une invention aboutit à une application et à une commercialisation.

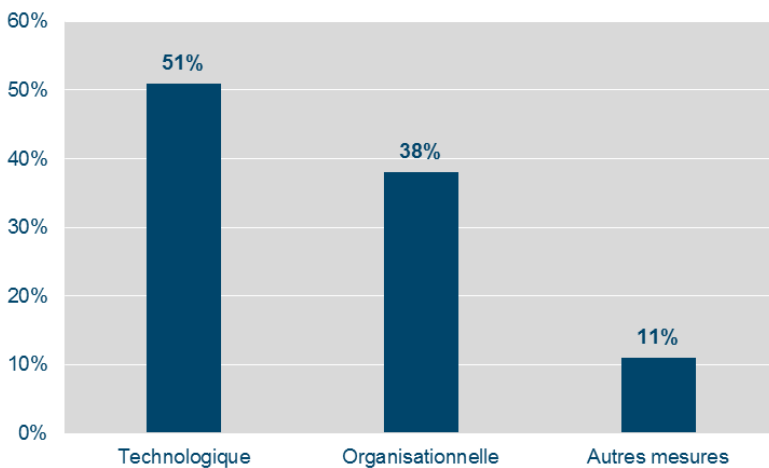
L'OCDE soutient expressément cet aspect intégral de l'innovation d'affaires et se dissocie ainsi clairement d'une compréhension focalisée sur la technologie ou la R&D [4].

Nouveauté: L'innovation ne doit pas nécessairement être une nouveauté mondiale. On peut aussi parler d'innovation si l'entreprise n'est pas à l'origine de l'invention. Les études européennes *Community Innovation Survey* (CIS) attirent l'attention sur l'importance du processus de diffusion et d'adoption de l'innovation: «utiliser le savoir existant de façon nouvelle plutôt que de créer un nouveau savoir» [5].



L'analyse RIS-WS [2] démontre que la part des projets d'innovation qui sont nouveaux pour l'entreprise mais qui ont déjà été mis en œuvre ailleurs, sous une forme similaire, dépasse les 50%.

Innovation technologique et non-technologique: Les innovations peuvent également être de nature non-technologique. Parmi les innovations non-technologiques, les défis de l'organisation et de la commercialisation figurent au premier rang.



L'étude RIS-WS [2] indique que les innovations basées sur la technologie ont une priorité élevée pour les micro-entreprises (1-9 collaborateurs). Celles-ci sont généralement préoccupées par la recherche de solutions innovantes pour leurs clients. Par contre, dans les entreprises de taille plus grande, les innovations de nature organisationnelle gagnent en importance.

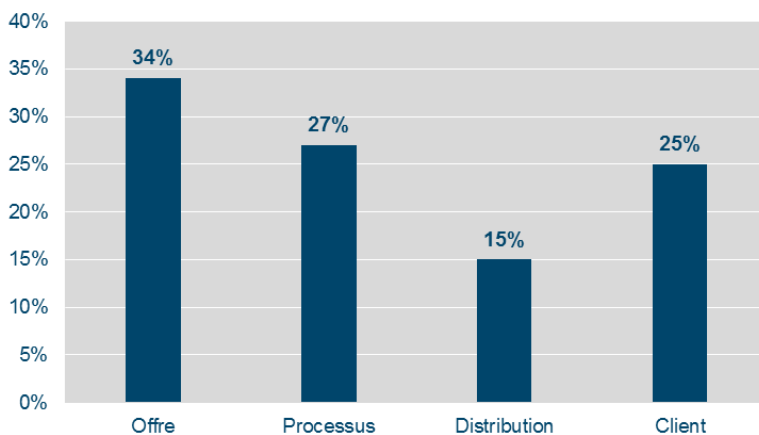
Concept d'innovation d'affaires: Pour les PME, le concept d'innovation d'affaires correspond à leur façon d'innover. Celle-ci n'est pas conditionnée par la recherche, mais souligne bien une orientation marché et commerciale. L'innovation d'affaires est définie par la création de valeurs ajoutées importantes pour les clients et pour l'entreprise.

Les vecteurs: Les projets d'innovations d'affaires peuvent être réalisés en changeant un ou plusieurs de ces quatre vecteurs [6]:

- Offre
- Processus
- Distribution
- Client

Offre	Produits & services	Développer de nouveaux produits ou services innovants.
	Plateforme	Utiliser des composants ou des fragments communs pour créer des offres/propositions dérivées.
	Solution	Créer des offres/propositions intégrées et personnalisées, capables de résoudre les problèmes des clients.
Processus	Redessiner	Redessiner les processus opérationnels clés afin d'augmenter l'efficacité.
	Organisation & ressources	Changer la forme, la fonction et la portée de l'activité de l'entreprise.
	Chaîne d'approvisionnement	Regarder les ressources et l'accomplissement d'une façon différente.
Distribution/Présence	Nouveaux canaux de distribution	Créer des nouveaux canaux de distribution ou des points de présence innovants, y compris les endroits où les offres/propositions peuvent être achetées ou utilisées par les clients.
	Réseautage	Créer des offres/propositions intelligentes et intégrées, centrées sur les réseaux.
	Extension d'une marque	Hisser une marque vers de nouveaux domaines.
Client	Nouveau client (segment)	Découvrir des besoins pas encore rencontrés ou identifier des segments de clients pas assez desservis.
	Expérience (nouvel interface)	Lister tous les contacts établis avec les clients selon les points de contact et les moments de contact.
	Capter la valeur	Redéfinir de quelle façon l'entreprise est payée ou alors créer de nouvelles sources de revenu innovantes.

Le concept d'innovation d'affaires vise ces quatre vecteurs. Le choix ainsi que de la combinaison de ces vecteurs se décident au niveau de la stratégie de l'entreprise. Un système d'appui à l'innovation, qui veut répondre aux besoins des entreprises, doit prendre en compte cette diversité des exigences.



A l'exemple du soutien à l'innovation de Suisse occidentale [7], l'importance des quatre vecteurs d'innovation devient évidente. Pour un tiers des projets d'innovation d'affaires, le vecteur *Offre* est visé. Tandis que deux tiers concernent les vecteurs *Processus*, *Clients* et *Distribution*.

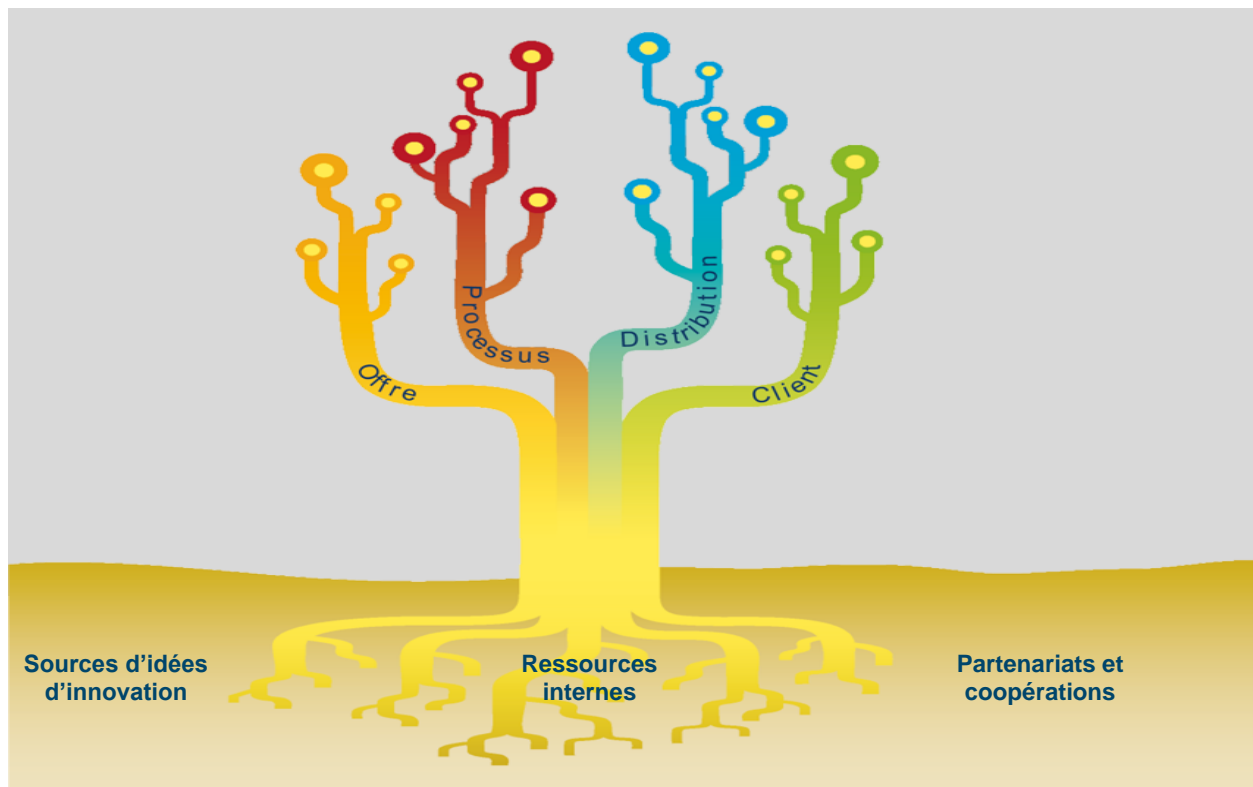
Pour réaliser des projets d'innovation à travers l'un ou plusieurs des quatre vecteurs, l'entreprise doit développer et mobiliser ses ressources. L'expérience démontre que 50% environ des efforts à fournir sont liés aux ressources internes à l'entreprise. L'autre moitié se répartit entre les sources d'idées et les partenariats [7].

Les ressources: Un système d'innovations d'affaires performant a besoin de ressources adaptées. Les trois catégories de ressources suivantes y jouent un rôle clé:

- **Sources d'idée:** internes à l'entreprise, des clients, de la distribution, des concurrents, etc.
- **Ressources internes de l'entreprise:** stratégie, organisation, qualification, finances, droits de propriété, etc. [8]
- **Partenariats et coopérations:** clients pilotes, fournisseurs, centres de recherche, etc. [9]

Arbre de l'innovation

Le système d'innovation d'affaires d'une entreprise peut être modélisé sous forme d'arbre [7]. Les quatre branches représentent les quatre vecteurs de l'innovation d'affaires et les racines symbolisent les trois catégories de ressources perçues comme les facteurs critiques de succès. Dans la pratique, ce modèle facilite l'analyse et la communication du système d'innovation d'affaires d'une entreprise, ainsi que la présence de consensus lors de l'élaboration de mesures d'amélioration.



Sources:

- [1] **Kline S. and Rosenberg N. (1986):** An Overview of Innovation, in: Landau R. and Rosenberg N. (ed.) (1986): The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth, Washington DC.
- [2] **Regional Innovation Strategy of Western Switzerland (2008):** Analyse des besoins des entreprises de Suisse occidentale en matière d'innovation, www.platinn.ch. Source: 151 entreprises avec un total de 535 projets d'innovation.
- [3] **Schumpeter J.A. (1961):** Konjunkturzyklen, Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Bd. I, Göttingen, engl.: Idem (1939): Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, New York.
- [4] **OECD (2005):** The Measurement of Scientific and Technological Activities. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD.
- [5] **Arundel A. and Hollanders H. (2006):** Searching the forest for the trees: "Missing" indicators of innovation, (2006). Trend Chart Methodology Report, European Commission.
- [6] **Sawhney Mohanbir et. al. (2006):** The 12 Different Ways for Companies to Innovate, in: MIT Sloan Management Review, vol. 47, pp. 75 -81.
- [7] **platinn**, plateforme innovation de la Suisse occidentale, www.platinn.ch.
- [8] **Itami H. (1987):** Mobilizing Invisible Assets, Harvard: Harvard University Press.
- [9] **Doz Y.L. and Hamel G. (1998):** Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering, Harvard: Business School Press.