

La méthodologie de smE-MPOWER

Feuille de route pour l'Innovation d'Affaires:

Une approche méthodologique pour la construction de façon participative d'une feuille de route pour les innovations d'affaires dans les PME

**Dr George Tsekouras, Dr Christoph Meier,
Dr Arvydas Sutkus, Andreas Wolf, M.A., Prof. Mounib Mekhilef**

Juin 2014

Résumé

Cet article introduit la «feuille de route pour l'innovation d'affaires», une approche méthodologique pour soutenir l'innovation d'affaires stratégiques dans les PME et ce à deux niveaux. Dans le contexte d'un **projet d'innovation d'affaires**, la méthodologie peut être appliquée pour mettre en évidence les lacunes spécifiques dans le système d'innovation d'affaires de l'entreprise et pour établir une feuille de route pour soutenir des encadrants dédiés. Cette application peut être pertinente pour le nouveau service de EEN¹ «Key Account Management». Dans le cadre d'une évaluation générale de la **capacité d'innovation d'affaires d'une entreprise**, la méthode peut être appliquée pour établir une feuille de route stratégique pour l'innovation et ainsi se concentrer et aligner de façon stratégique les projets d'innovation future des entreprises. Cette application peut également être pertinente pour le nouveau service de EEN «Renforcement des capacités de gestion des PME en matière d'innovation».

La méthodologie «feuille de route de l'innovation d'affaires» a été développée et est fréquemment utilisée par les experts et les universitaires du groupe smE-MPOWER. Cette méthodologie est aussi soutenue par des outils professionnels d'encadrement² qui sont mis à disposition gratuitement sous la licence CC-BY-SA³. Cet article décrit l'approche méthodologique autour de trois étapes d'analyse, présente brièvement son outil d'aide, et montre la conformité de l'approche avec la norme CEN⁴/TS 16555-1 pour les systèmes de gestion de l'innovation.

1 EEN: Entreprise Europe Network. een.ec.europa.eu/

2 Nous utiliserons librement le terme «coaching» en anglais ou «encadrement».

3 Ceci veut dire que vous êtes libres de partager et d'adapter pour toute utilisation y compris commerciale avec les termes "Attribution" et "ShareAlike". Voir <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

4 CEN: Comité Européen de Normalisation.

1. Approche méthodologique pour l'établissement d'une feuille de route d'innovation d'affaires avec les PME

L'approche méthodologique proposée implique les étapes d'analyse suivantes:

1. Analyse du contexte et la définition des objectifs,
2. Analyse de l'innovation d'affaires,
3. Définition des mesures critiques et de la feuille de route

Analyse du contexte et définition des objectifs

La première condition pour un soutien réussi à l'innovation d'affaires est de comprendre le contexte dans lequel le soutien est inscrit. Deux questions essentielles doivent être clarifiées à ce stade.

La première est relative à la portée de l'analyse. Est-ce une idée ou un projet d'innovation d'affaires particulier, ou est-ce que l'on considère le système global d'innovation d'une entreprise /unité d'entreprise?

La norme CEN / TS 16555-1 pour la gestion de l'innovation fait la distinction entre les «Projets d'innovation spécifiques» et la «Gestion des innovations générales»⁵. Distinction de même nature que celle que fait l'OCDE, dans le Manuel d'Oslo, où on sépare les approches «Objet» et les approches «Sujet»⁶.

La deuxième question concerne le positionnement actuel de l'entreprise dans son cycle de vie, en précisant l'objectif que l'on veut se donner. Les défis de l'innovation d'affaires suivent des modèles typiques lors des transitions dans le cycle de vie. Pour aider à répondre à cette question, le modèle de cycle de vie suivant est recommandé:

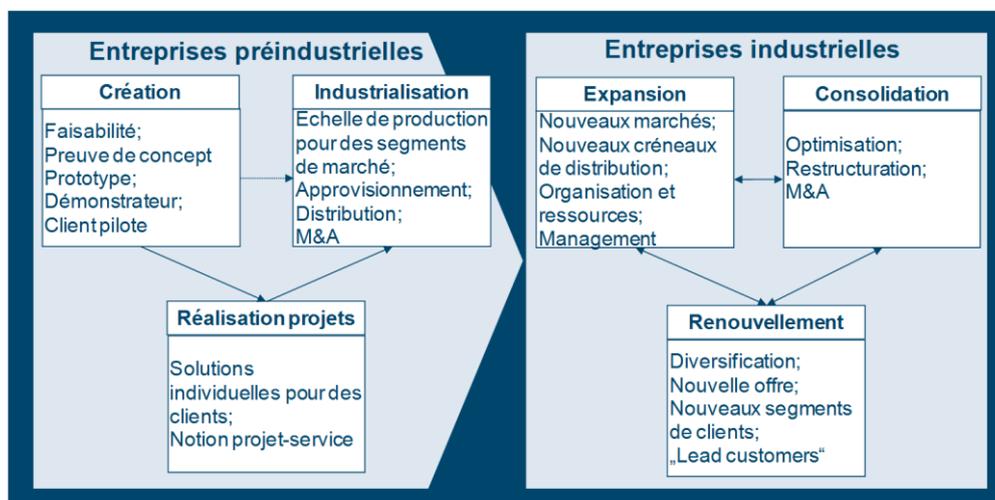


Figure 1: Modèle de cycle de vie

Dans ce modèle de cycle de vie, on fait une distinction entre les «entreprises préindustrielles», telles que les start-up, post- start-up, les entreprises du domaine de l'artisanat avec un potentiel d'innovation et de croissance et les «entreprises industrielles» qui fonctionnent souvent avec des volumes relativement élevés de production et de vente, y compris la production de masse et la personnalisation de masse.

Le modèle distingue six étapes typiques que nous décrivons ici:

5 CEN (2013): Technical specification CEN/TS 16555-1: Innovation Management - Part 1: Innovation Management System, pages 10, 17.

6 2. OECD (2005): The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD.

1. Etape de création: Dans la phase d'amorçage, de nouvelles idées sont générées, évaluées et testées. Les exemples typiques incluent les entreprises dérivées, issues des laboratoires de recherche et universitaires. Dans leur rôle de pionnier, ils essaient de tester le marché pour de nouveaux concepts de produits, de nouvelles applications ou de nouvelles approches commerciales. Une stratégie fréquente pour ces entreprises est d'articuler des technologies émergentes avec des besoins émergents.

Les principaux défis des entreprises pendant leur démarrage sont d'attirer les premiers clients et d'obtenir des résultats convaincants. Les entreprises, à ce stade, doivent investir massivement dans le développement (par exemple, prouver la faisabilité, développer des prototypes et des démonstrateurs ou conduire des essais pilotes tels que des tests cliniques).

2. Etape de réalisation de projets: Le succès de la première étape peut conduire à une première commercialisation et l'entreprise s'oriente alors vers une activité de type projet. Bien que le passage direct de l'étape de création à l'industrialisation soit possible, il est aussi risqué et exceptionnel. C'est pourquoi la plupart des entreprises suivent une courbe d'«apprentissage naturel» en multipliant le nombre de projets d'applications personnalisées. Dans cette étape, en général, les flux de trésorerie sont insuffisants. La performance de l'entreprise reste fragile en raison de ressources nécessaires limitées à la fois pour les acquisitions de clients et l'exécution du projet. Néanmoins, leur gain d'expérience acquis avec un nombre croissant de clients leur permet d'identifier des niches et segments de marchés potentiels pour des solutions évolutives.

3. Etape d'industrialisation: La prochaine étape vers l'industrialisation est la phase de mise à l'échelle où la segmentation du marché et de l'architecture produit-service sont des tâches stratégiques nécessitant une mise à jour sérieuse de la capacité de gestion. Les entreprises à ce stade lancent le développement de produits et de services sur la base de l'engagement de clients majeurs. Parallèlement à ce produit/développement de services, d'autres systèmes et processus au sein de l'entreprise doivent être considérablement améliorés tels que les systèmes de production et de distribution. Les défis typiques concernent la décision de fabriquer ou d'acheter, la conception organisationnelle et le développement des ressources, la définition de (nouveaux) modèles d'affaires, le choix des partenaires d'approvisionnement et de distribution, et la planification financière.

4. Etape d'expansion: L'effort de mise à l'échelle réussie est très susceptible de générer de bonnes perspectives d'affaires dans de nouveaux marchés. L'expansion vers de nouveaux marchés est une option prometteuse impliquant une série de défis. L'entreprise a besoin d'aller au-delà de la capacité de mise à l'échelle récemment acquise (des économies d'échelle) et développer la capacité de répondre aux différents segments du marché/client avec le même produit (économies d'envergure). La pénétration de nouveaux marchés, le développement de nouveaux canaux de distribution, l'intensification et la modernisation du processus de production sont les conditions caractéristiques pour la phase d'expansion. Elle requiert également un développement organisationnel radical et des structures de gestion adaptées telles que la capacité à déléguer le pouvoir décisionnel aux gestionnaires professionnels au sein de l'entreprise.

5. Etape de renouvellement: La phase d'expansion atteint ses limites et les entreprises concernées peuvent commencer à se rétracter. De nouvelles offres bien pensées et bien exécutées sont nécessaires pour remplacer les anciennes et renouveler les affaires. Toutefois, la diversification et le remplacement des offres établies peuvent être gênantes pour les entreprises bien établies et de longue date et ce en raison des groupes de pouvoirs ayant souvent des intérêts divergents.

Des renouvellements de rupture peuvent être favorisés en s'alliant avec une tierce partie

(paradigme de l'innovation ouverte) ou en fournissant un espace pour les idées nouvelles radicales dans des «unités d'innovation» dédiées.

Des renouvellements de caractère plus progressif (ou incrémental) sont généralement mis en œuvre en interne tandis que les renouvellements radicaux appellent à la considération de clients majeurs et de partenaires technologiques.

6. Etape de consolidation: les entreprises en phase de maturité dans leur cycle de vie peuvent faire face à une baisse des marges et/ou des bénéfices et se retrouver ainsi avec des difficultés de trésorerie. Les entreprises peuvent disparaître ou être acquises en raison de la concentration des marchés. Au cœur d'une stratégie dirigée par les coûts, il y a les mesures visant à accroître la part de marché grâce à des économies d'échelle et aux rachats de concurrents; des programmes de réduction des coûts par le biais de l'augmentation drastique de la productivité; et l'option de délocaliser les activités à des fournisseurs dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre. Seule une minorité d'entreprises aura la force de prendre une position gagnante dans le processus de consolidation. Si celui-ci est initié suffisamment tôt, les petits acteurs du marché peuvent passer à l'étape de renouvellement et prendre des mesures d'inter-financement avec le cash-flow courant. Si aucune de ces deux stratégies ne réussit, le déclin est inévitable.

Le point focal de l'encadrement: L'encadrant identifie la portée de l'analyse (objet ou sujet), le stade du cycle de vie et l'étape suivante ciblée par la société. La plupart des entrepreneurs n'ont pas d'expérience dans ce genre de transitions, ne sont pas au courant des défis connexes, et ne sont pas suffisamment préparés pour les manipuler. Cet ensemble définit le contexte pour les prochaines étapes de l'analyse et de la planification des actions.

Analyse de l'innovation d'affaires

Au cours de ces transitions le système d'innovation de l'entreprise doit être adapté. A titre d'exemple, une entreprise qui utilise un modèle de vente directe dans l'étape de réalisation de projets, devra, durant l'étape d'évolution, passer à un modèle basé sur les agents ou un modèle basé sur les distributeurs et progresser vers un modèle du type OEM⁷ ou vers un modèle basé sur la franchise.

Les transitions dans le cycle de vie des entreprises ont tendance à affecter de nombreux autres aspects du système d'innovation d'affaires. Par conséquent, chaque transition doit être évaluée au regard de son impact sur ces différents facteurs. Un cadre d'analyse holistique et systémique est fourni avec le «modèle d'innovation d'affaires». Ce modèle distingue les leviers de valeur de l'innovation et les ressources critiques qui leur sont liées. Les quatre vecteurs mentionnés dans la littérature et confirmés dans la pratique sont l'offre, le processus, la distribution, et le client⁸:

7 OEM: Original Equipment Manufacturer

8 4. Sawhney M. et al. (2006): The 12 Different Ways for Companies to Innovate, in: MIT Sloan Management Review, vol. 47, pp. 75-81.

Offre	Produits et services	Développer des produits ou services innovants.
	Plateforme	Utiliser des composants ou parties existantes pour créer des offres dérivées.
	Solutions	Créer des offres intégrées qui résolvent des problèmes complets des clients.
Processus	Re-conception	Repenser les processus de fonctionnement clés pour améliorer l'efficacité et l'efficience.
	Organisation & ressources	Changer la forme, la fonction ou l'activité de l'entreprise.
	Chaîne d'approvisionnement	Penser différemment sur les moyens d'approvisionnement et de respect des délais.
Distribution	Nouveaux canaux de distribution	Créer de nouveaux canaux de distribution ou des lieux de présence et de visibilité (guichets, représentations, délégations..) innovants, y compris des lieux où les offres peuvent être achetées ou utilisées par les clients.
	Réseautage	Créer des offres en réseau intelligentes et intégrées.
	Extension de la marque	Porter la marque dans de nouveaux domaines.
Client	Nouveaux segments de clients	Découvrir des besoins de clients non satisfaits ou mal servis ou encore identifier de nouveaux segments de clientèles.
	Expérience (nouvelle interface)	Refondre les interactions avec les clients dans tous les points de contact et tous les moments et instants de contact.
	Capture de la valeur	Redéfinir la façon dont l'entreprise est payée ou créer de nouveaux flux de revenus innovants.

Table 1: Les quatre vecteurs de l'innovation d'affaire.

Un changement créatif de l'un ou plusieurs de ces vecteurs mènera à «l'innovation d'affaires», définie comme nouvelle valeur pour le client et pour l'entreprise. Une condition préalable pour le lancement et le changement réussi de ces vecteurs est la disponibilité des ressources. Trois principales catégories de ressources devraient être prises en considération⁹: sources d'idées innovantes¹⁰, les ressources internes (y compris les aspects tels que l'organisation, les brevets et de façon générale tout ce qui est de l'ordre de la propriété intellectuelle, etc), et les partenariats/accords de coopérations¹¹ (par exemple avec des clients pilotes, des clients majeurs, des fournisseurs et organismes de recherche¹²). Le système d'innovation de l'entreprise peut être visualisé comme un modèle holistique en arbre¹³ dans lequel les quatre vecteurs principaux sont représentés comme les branches et les trois catégories de ressources comme des racines:

9 Itami, H. (1987): Mobilizing Invisible Assets, Harvard: Harvard University Press.

10 Existing customers and suppliers, and internal staff account for about 75% of innovation ideas that reach the commercialisation phase. Cp. Regional Innovation Strategy of Western Switzerland (2008): Need Analysis Report.

11 Doz, Y.L. and Hamel, G. (1998): Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering, Harvard: Business School Press.

12 Qui de fait deviennent des fournisseurs d'idées nouvelles.

13 platinn, innovation platform of Western Switzerland (www.platinn.ch)

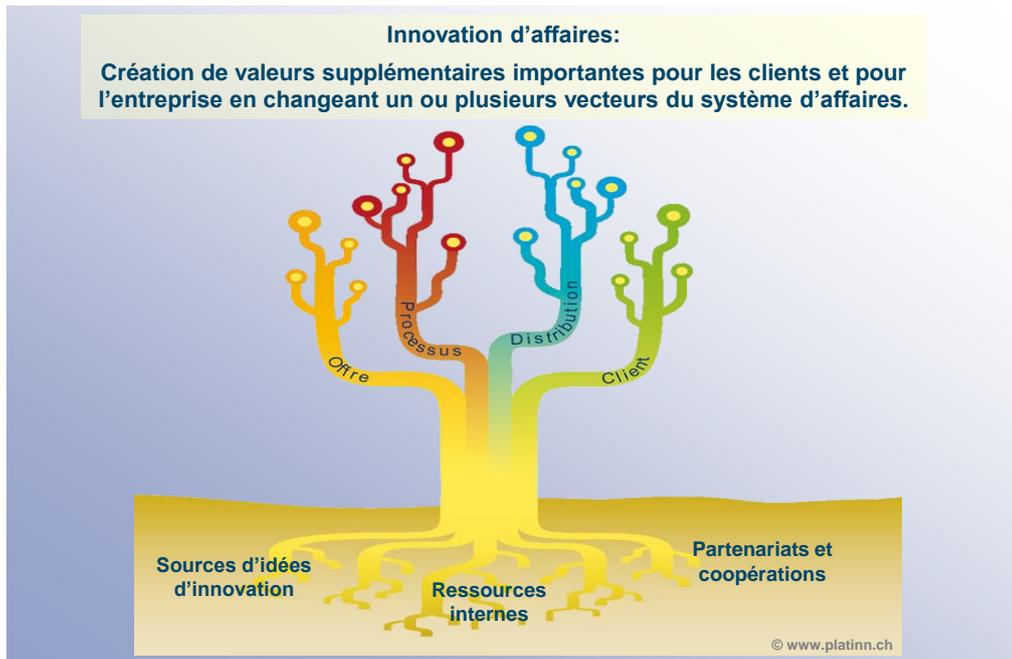


Figure 2: Arbre d'innovation d'affaires

Comme les ressources sont limitées dans les PME, une focalisation stratégique est essentielle. Pour ce faire, chacune des sept dimensions critiques du modèle d'innovation (voir Figure 2) doit être évaluée au regard de deux critères. D'abord, l'importance stratégique pour le développement futur de l'entreprise, et ensuite, le niveau de préparation de l'entreprise pour faire face au défi. Cette évaluation des résultats fournit une matrice à quatre quadrants révélant les zones critiques de lacunes dans les aspects stratégiques. Un plan d'action doit se concentrer sur ces faiblesses.

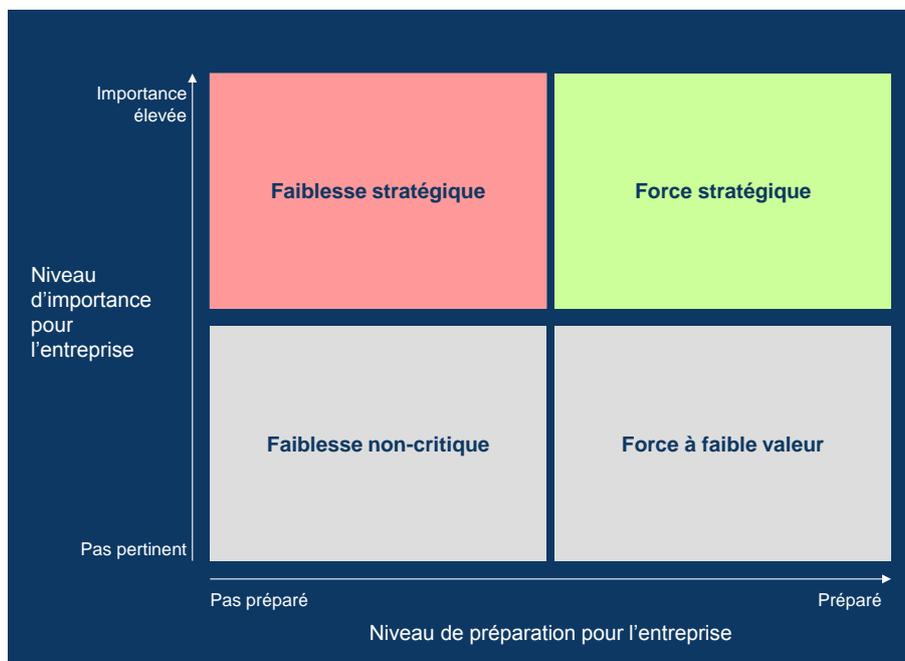


Figure 3: Méthodologie d'évaluation des innovations d'affaires.

Le point focal de l'encadrement¹⁴: L'agent encadrant oriente l'équipe de direction de l'entreprise à travers un processus d'auto-évaluation vis-à-vis de chacune des sept dimensions critiques. La prise en compte de toutes ces dimensions est essentielle pour aider l'entreprise à construire une vue d'ensemble à propos de ses défis de développement. Beaucoup d'entrepreneurs ont tendance à avoir une perception déséquilibrée et partielle sur le système d'innovation d'affaires de la société, souvent au détriment du marché tout en étant excessif dans l'intérêt qu'ils portent au(x) produit(s) et à la (les) technologie(s) associés. L'analyse globale fournit les bases d'un plan d'action.

Définition des mesures critiques et de la feuille de route

Les résultats et conclusions de la phase d'analyse doivent maintenant être transformés en un plan d'action cohérent. Il n'existe pas de méthode «linéaire» ou de règle d'or permettant de générer mécaniquement un plan d'action à partir des résultats de l'évaluation. Cependant, dans la plupart des cas, les besoins et priorités d'action deviennent tout à fait évidents tout au long de la discussion entre l'encadrant et l'équipe de direction de l'entreprise. Il est recommandé de regrouper ceux-ci dans un portefeuille de mesures clés, qui peuvent être mises en œuvre en tant que projets. Afin de générer une feuille de route pour l'innovation d'affaires, il est nécessaire qu'une séquence de ces mesures soit définie, et de déterminer si elles peuvent être mises en œuvre par l'entreprise elle-même ou si un soutien externe est nécessaire ; dans ce cas, les coachs et spécialistes en la matière (par exemple, les partenaires scientifiques, avocats experts en gestion de la propriété intellectuelle, experts en analyse de marché¹⁵, expert en réseautage et partenariat, avocats d'affaires, encadrants, etc.) peuvent être identifiés.

Le point focal de l'encadrement: L'encadrant aide l'entreprise à identifier les mesures essentielles pour un développement stratégique. Les actions devraient se concentrer sur les zones identifiées comme «*faiblesses stratégiques*». Enfin, ces actions devraient être répercutées sur un axe temporel pour fournir une vue dynamique sur les intentions commerciales de l'innovation

La «feuille de route» qui en résulte peut maintenant fournir le cadre pour les actions d'innovation et pour toutes les activités connexes de soutien.

14 Le terme dédié en anglais est «coaching»

15 Généralement pour la construction de nouveaux marchés (produits très innovants).

2. L'outil «feuille de route» pour l'innovation d'affaires

Pour guider l'entreprise à travers les étapes méthodologiques du processus de raisonnement présenté ci-dessus, l'encadrant peut utiliser l'outil d'innovation d'affaires de smE-MPOWER. Cet outil permet de capturer les résultats de la discussion à chaque étape de l'analyse. Pour de meilleurs résultats, il est recommandé que l'équipe représentant l'entreprise soit composée d'acteurs de toutes les fonctions critiques, y compris de la direction générale, des ventes et de la production. La discussion s'étend habituellement sur deux heures, en fonction de la dynamique de l'équipe. A la fin des échanges, un visuel de la feuille de route est généré comme indiqué ci-dessous (voir Figure 4 et Figure 5) et qui peut être imprimé dans un rapport d'analyse pré-formaté de 14 pages.

Plan directeur ("roadmap")					
#	Acronyme	Description	Séquence de réalisation	Besoin d'appui	Commentaire
			1 - première 2 - deuxième 3 - troisième	1 - non 2 - à voir 3 - oui	
1	Service on product	Définir une stratégie et des fonctionnalités de services	1	3	Faire d'abord une analyse de la pratique des concurrents
2	VAR	Evaluer la transition du réseau de distribution vers des VAR	2	3	Valoriser l'expérience fait avec nos VAR pilotes
3	Stratégie	Formaliser la stratégie à long terme de l'entreprise	1	2	
4	Projet R&D	Monter un projet collaboratif pour développer le produit industriel	3	1	
5	Brainstorming	Brainstorming interne des idées d'innovation de service	1	1	

Figure 4: L'outil «feuille de route» pour l'innovation d'affaires avec la liste des mesures clés (exemple)

Feuille de route ("roadmap")		
Besoin d'appui	Séquence de réalisation	
	◆ Service on product	◆ VAR
	◆ Stratégie	
◆ Brainstorming		◆ Projet R&D

Figure 5: L'outil «feuille de route» pour l'innovation d'affaires avec vue sur la feuille de route qui en résulte (exemple)

Cet outil de coaching fait partie d'un ensemble complet d'outils, basés sur MS Excel¹⁶ et librement modifiables, que le groupe smE-MPOWER a développé après de nombreuses années d'expériences pratiques d'encadrement à relever les défis clés des PME le long de leur itinéraire en innovation d'affaires. Tous les outils smE-MPOWER sont conçus d'une manière simple, transparente et modifiable. Ils sont destinés à être remis à la direction des PME, pour l'amélioration des compétences des gestionnaires, et pour laisser un héritage, de sorte que la PME soit mieux en mesure de surmonter ses futurs obstacles à la croissance sans créer une dépendance durable vis-à-vis de l'extérieur.

16 MS-Excel est une marque déposée de Microsoft International.

3. Conformité à la norme CEN / TS 16555-1 pour la gestion de l'innovation

Dans une PME, les deux approches de l'innovation doivent être traitées séparément: l'approche «objet» en se concentrant sur une innovation d'affaire spécifique, par exemple le développement d'un nouveau produit; et l'approche «sujet», dans laquelle le cadre analytique est le système d'innovation d'une organisation, de l'entreprise ou d'une sous-entité de l'entreprise. Le modèle standard du système de gestion de l'innovation CEN reconnaît cette distinction et fournit des indications précieuses, pour une variété d'aspects et pertinents pour les deux approches. Il est cependant important de comprendre et saisir l'itération entre «objet» et «sujet» dans la réalité des PME. Sinon, il existe un risque que le modèle CEN soit interprété de façon statique et donc ne pas reconnaître la nature dynamique de l'innovation dans les PME.

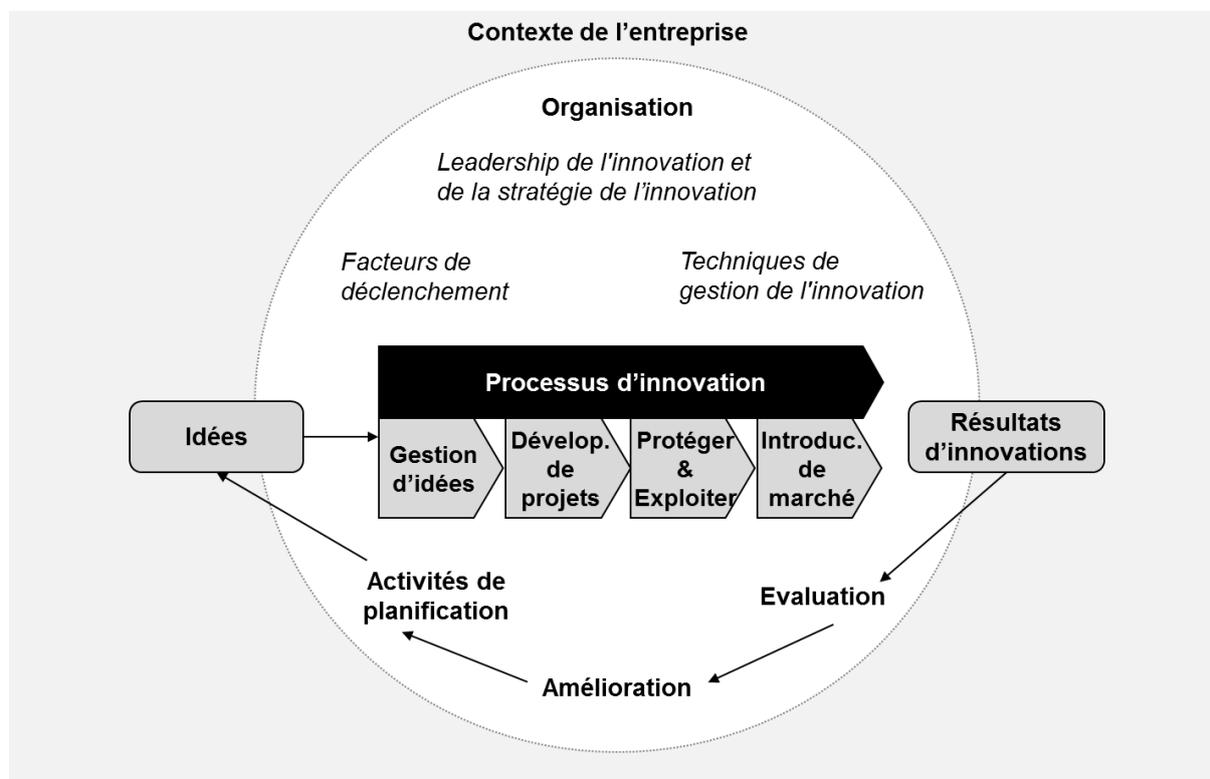


Figure 6: Le système CEN / TS 16555-1 pour la gestion de l'innovation.

Les projets d'innovation, comme par exemple ceux ciblés par l'instrument *PME d'Horizon 2020*, font généralement référence à une approche du type «objet». Ce point de vue «objet» reflète la façon dont la plupart des PME innovent. Les PME expérimentées - à la différence de nombreuses start-up - identifient les opportunités d'innovation grâce à leurs solides relations clients. Ils développent des solutions en étroite collaboration avec des clients pilote ou avec des clients principaux. Aussi ils adaptent leur structure organisationnelle (le «sujet») conformément aux exigences dynamiques de la progression de l'«objet». Cette influence des objets sur des sujets explique la force de l'innovation et la haute capacité d'adaptation des PME. Il y a un deuxième impact du processus d'innovation dominé par la vue «objet» dans les PME: en adaptant l'organisation et les ressources, les PME apprennent vite et développent leurs ressources stratégiques pour l'avenir. Ainsi, le mécanisme d'apprentissage basé sur des «objets» est un vecteur clé pour le renforcement des capacités à long terme de la PME et de l'amélioration de nouveaux facteurs initiateurs de futures innovations.

PME

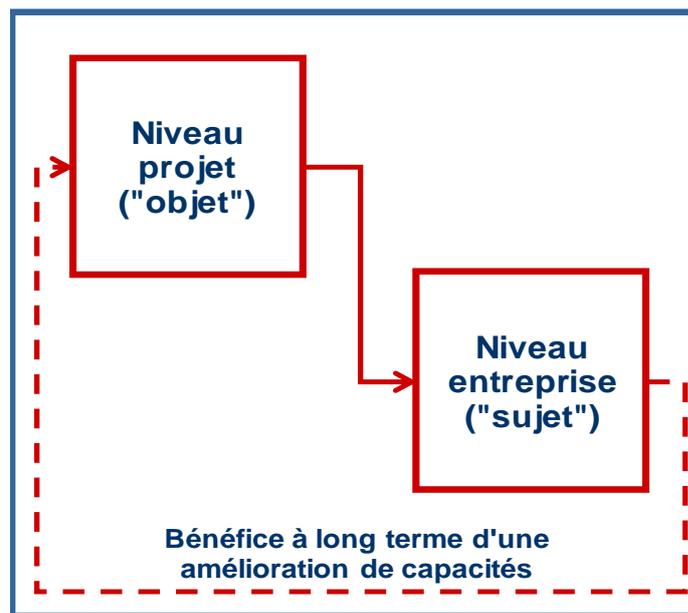


Figure 7: L'itération «objet» - «sujet» dans le processus d'innovation d'une PME

Etant donné que les défis d'un objet innovant changent tout au long de son cycle de vie, l'évaluation doit prendre en considération cet aspect dynamique. Le «Processus d'innovation» du CEN représente cette dynamique à un haut niveau d'abstraction. Ces quatre phases sont liées à l'approche «objet» de la manière suivante:

1. Dans une approche «objet», la phase de «Gestion des idées» est supposée être terminée et l'objet est déjà «sur le chemin»! Ceci est particulièrement le cas des projets soutenus par l'Instrument *PME d'Horizon 2020*. Cependant, l'ajustement stratégique de l'objet avec le cadre stratégique de la PME (entreprise à long terme / stratégie pour les ressources, stratégie d'affaires à moyen-terme, modèle d'affaires) mérite d'être vérifié. Si ce cadre stratégique n'est pas bien pensé ou s'il y a un décalage entre l'objet et la stratégie, le résultat commercial de l'entreprise ne sera très probablement pas couronné de succès. Il est donc indispensable de projeter les impacts d'un projet d'innovation tout au long de son cycle de vie sur la structure d'entreprise, c'est-à-dire sur le «sujet».
2. Au cours de la mise en œuvre de l'idée par le «développement de projets» (la deuxième phase du processus CEN), une série de décisions importantes doit être prise. Une première question cruciale est l'identification des partenaires essentiels du projet et leur positionnement stratégique sur la chaîne de valeurs des futurs modèles d'affaires. Des compétences asymétriques (mal équilibrées) ou des conflits d'intérêts sont des facteurs qui risquent de tuer le consortium et rendent impossible la génération de solutions commerciales. Une deuxième question doit être liée aux ressources critiques du projet, que ce soit du point de vue du temps ou des budgets. Enfin, les questions associées à la propriété intellectuelle (PI) doivent être formalisées dans le cadre d'accords. En général, les stratégies et les politiques de propriété intellectuelle doivent être explicitement définies au regard des besoins spécifiques du projet et au regard des impacts potentiels, à long terme, sur les «facteurs favorables». La clarification des droits d'accès et d'utilisation des propriétés intellectuelles de chacun des partenaires est une étape critique et nécessaire que la PME doit considérer avec attention, y compris en se faisant

aider par des avocats experts. En outre, la discussion autour des stratégies d'exploitation de la PME et des partenaires du consortium peut conduire à un blocage. Ces situations typiques surviennent quand un partenaire demande une exclusivité générale. Ainsi, dans une approche objet, la troisième phase du processus CEN, qui est «protéger et exploiter», ne peut pas être considérée comme une étape séquentielle arrivant à la fin du projet. Elle doit être intégrée dès la deuxième phase.

3. La phase CEN dite «*Introduction sur le marché*» est généralement un long processus composé de plusieurs étapes intermédiaires. Comme mentionné ci-dessus, déjà dans la phase de «*développement de projets*», les utilisateurs finaux qu'ils soient pilotes ou majeurs doivent être impliqués de façon active. Une première bonne référence d'une solution innovante (pilote ou de démonstration) augmente considérablement les chances de trouver des clients supplémentaires. Le passage d'une première application vers de multiples applications, puis vers l'industrialisation et l'expansion a un impact sur chaque transition du niveau «Organisation». De nouveaux facteurs favorables, tels que les modèles d'affaires, les compétences dédiées, les processus, les partenaires, les financements, seront nécessaires. Ainsi, la question de savoir si l'entrée des résultats du projet dans l'organisation sera fluide, difficile ou même radicale, va déterminer le niveau des efforts nécessaires pour l'introduction réussie sur le marché. La méthode dite de «capacité d'absorption» peut aider à identifier les goulets d'étranglement critiques ainsi que les risques et d'élaborer des mesures d'urgence. En outre, des critères supplémentaires du niveau «Organisation» du CEN peuvent être intégrés.

De façon générale, l'approche «objet» est un processus très dynamique, qui peut être lié au «processus d'innovation» du CEN. Cependant, la «volonté» de l'«Organisation» pour l'amélioration de l'objet de l'innovation et pour préparer le terrain pour l'exploitation des résultats du projet ne doit pas être évaluée qu'une seule fois de temps en temps. Des mesures pour la préparation de l'organisation seront nécessaires tout au long du cycle de vie du projet (l'«objet»), et l'évaluation des facteurs de réussite pertinents devrait être faite au niveau des transitions des étapes de cycle de vie connexes. Si elle est appliquée de façon dynamique, il est possible de créer une cohérence entre les besoins des PME et le modèle, plutôt statique, du CEN. A cet égard, les défis liés à ces aspects sont au cœur du nouveau service EEN «*Pour aider les bénéficiaires de l'instrument PME d'Horizon 2020*». Le Gestionnaire Régional Principal de Compte¹⁷ (GPC) doit analyser les défis et les besoins d'une PME et identifier les encadrants appropriés. La méthodologie «feuille de route d'innovation» d'affaires de smE-MPOWER peut aider le GPC à le faire.

Par rapport à l'approche «objet», dans laquelle le point de départ est un projet d'innovation, l'approche «sujet» se concentre principalement sur les ressources critiques de la performance d'innovation d'une PME. On s'attend à ce que l'amélioration du processus de gestion de l'innovation de l'entreprise conduise à des améliorations de leurs performances d'innovation. Cette approche «sujet» est liée à un second service du EEN, nommé «*PME ayant des activités d'innovation importantes avec un fort potentiel d'internationalisation*». La Commission Européenne exige l'application de la définition TS16555-1 du CEN pour le système de gestion de l'innovation. Cette définition assure une évaluation globale des processus d'innovation des PME et peut conduire à la participation de consultants pour une meilleure gestion de l'innovation et ce en travaillant sur les lacunes identifiées. Dans la pratique, il est rare que les PME aient un processus d'innovation dédié¹⁸. Ceci est en

17 Le terme dédié dans la littérature Européenne est : « Regional Key Account Manager »

18 In general, formal innovation management processes are more often found in middle to large

contraste avec les grandes entreprises. Par conséquent, se concentrer et en travaillant sur un «processus d'innovation» comme un aspect permanent de l'organisation des PME conduit vers un risque de compromettre la pertinence en affaire, de réduire la motivation de l'équipe de gestion et, à la fin, d'avoir un impact très limité sur les performances d'innovation et de croissance de l'entreprise. Toutefois, convertir le champ d'analyse vers les défis liés au développement, l'exploitation des potentiels des grandes innovations et la croissance, dans une PME, augmentera considérablement l'intérêt et l'engagement de son équipe de gestion. En d'autres termes, le «sujet» devrait être lié au contexte d'innovation de la PME et prendre soin de ses «objets» innovation. Des évaluations chronophages et des rapports lourds ne sont pas de nature à favoriser la dynamique d'innovation dans les PME.

En revanche, les petites séquences de soutien à l'identification d'opportunités d'innovation, la définition des actions à mener, la conception et la mise en œuvre de projets, la préparation des stratégies de commercialisation, etc, ont beaucoup plus de chances de stimuler la performance d'innovation de la PME. Un premier succès augmentera la volonté de travailler sur une nouvelle innovation, porteuse probablement de plus de défis. C'est la façon dont une PME peut se mouvoir rapidement le long de son parcours d'apprentissage. L'approche dite «feuille de route» pour l'innovation d'affaires fonctionne en ayant à l'esprit cette philosophie.

La définition de l'innovation CEN embrasse une compréhension globale du système d'innovation. Conformément à cela, l'approche de smE-MPOWER est destinée à être utilisée dans une interaction dynamique avec les PME. Comme il est précisé ci-dessus, elle englobe et interprète le «processus d'innovation» CEN de manière dynamique. La Méthodologie feuille de route pour l'innovation d'affaires et l'approche globale de smE-MPOWER tient compte aussi d'autres aspects importants de la norme CEN, par exemple:

- Le «contexte de l'entreprise» est explicitement pris en compte dans le modèle de cycle de vie pour toute analyse ultérieure.
- «Le leadership de l'innovation et de la stratégie de l'innovation» sont au cœur de la méthodologie, qui comprend des stratégies axées sur les ressources (en se concentrant sur «Facteurs de déclenchement», des stratégies d'innovation d'affaires, et des modèles d'affaires.
- Les «Techniques de gestion de l'innovation» sont prises en charge par le modèle holistique de l'innovation d'affaires et par un portefeuille d'outils de soutien connexes¹⁹, qui est le fruit de nombreuses années d'expérience avec les PME dans le traitement des goulets d'étranglement dans les processus d'innovation.
- Les «Facteurs de déclenchement» sont les ressources essentielles pour une innovation réussie. Trois catégories de sources sont analysées en détail:
 - les sources d'idées d'innovation,
 - les ressources internes telles que la stratégie, l'organisation, les compétences, etc.,
 - les partenariats et collaborations.
- En raison de la dynamique de l'approche, «évaluation», «amélioration» et «activités de planification» sont intégrées dans toutes les étapes pertinentes du processus.

companies than in SMEs. Cp. e.g. Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., Pittaway, L. (2005): Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of evidence, *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), pp. 257-281. Also already Rothwell/Zegveld (1992): *Innovation and the Small and Medium-sized Firms*, London: Pinter.

19 Par exemple l'outil d'analyse d'opportunité, l'outil de sélection des projets, l'outil de la capacité d'absorption, l'outil de segmentation du marché, l'outil d'évaluation d'Alliance, la méthodologie de conception macro organisationnelle etc.

En conclusion, ce document fait valoir une approche spécifique aux PME pour l'innovation et la gestion de l'innovation. Un grand nombre de méthodes existantes pour étudier ou soutenir l'innovation dans les PME est basé sur des approches analytiques développées dans le cadre de grandes entreprises ou, au mieux, dans le cadre de recherches sur des PME très actives (comme les spin-offs universitaires). La méthodologie proposée offre un nouvel angle d'analyse pour permettre l'alignement complet de la pratique de soutien à l'innovation dans les PME avec les besoins réels de la grande majorité des petites entreprises. Les auteurs espèrent contribuer à un débat sur ces questions, plutôt que de restreindre les échanges dans les limites de cette seule contribution.

À propos de smE-MPOWER

smE-MPOWER (www.sme-mpower.eu) est une Communauté de Pratiques Européenne «Encadrants de coopération» basée sur une philosophie de «la connaissance ouverte²⁰». Elle est le résultat d'un projet Européen de soutien du même nom (ETIS -CT- 2005-023401) et a grandi depuis la fin du projet en 2007 sur une base autonome. Son principal noyau est à Fribourg en Suisse au sein de la plateforme d'innovation de la Suisse occidentale platinn (www.platinn.ch). Environ 40 encadrants de 10 pays participent à smE-MPOWER. Des centaines de cas d'innovation d'affaires dans les PME ont été encadrés au cours des dernières années sur la base de la méthodologie smE-MPOWER avec des évaluations très encourageantes de l'industrie. Tous les outils smE-MPOWER sont conçus d'une façon simple, transparente et modifiable. Ils sont destinés à être remis aux gestionnaires des PME, à participer à l'amélioration des compétences des gestionnaires et à laisser un héritage de sorte que la PME soit mieux capable de surmonter ses futurs obstacles à la croissance. smE-MPOWER organise régulièrement des séances d'apprentissage égal-à-égal basées sur des cas réels d'encadrement en direct. Ces activités sont organisées de plus en plus de manière décentralisée dans diverses régions de nos partenaires. La méthodologie et les outils de smE-MPOWER, y compris l'approche Feuille de route pour l'innovation d'affaires, ont été validés avec succès pour une utilisation dans les organismes d'accueil de EEN par le Centre Lithuanien pour l'Innovation (LIC), Vilnius, LT, et le Centre de la Moravie du Sud innovation (JIC), Brno, CZ, entre autres.

Pour entrer en relation avec smE-MPOWER contacter andreas.wolf@sme-mpower.eu

Utilisation des outils et téléchargement

L'outil «feuille de route d'innovation d'affaires» de smE-MPOWER est mis à disposition sous un contrat Creative Commons Attribution -Share Alike 3.0 Unported.

Il est exempt de frais. L'utilisateur est autorisé à le modifier, à l'utiliser de façon commerciale, et le distribuer avec la mention «smE-MPOWER (www.sme-mpower.eu)». L'outil doit rester libre pour toute version dérivée. La feuille de route d'innovation d'affaires peut être téléchargée à partir de cette adresse: <http://www.platinn.ch/eng/Reference-documents/Business-Innovation/>

Contactez les auteurs

Les auteurs apprécient les interactions sur le sujet et apprécient les contacts personnels qui pourraient mener à une collaboration plus étroite dans l'intérêt de l'innovation dans les PME Européennes:

- George Tsekouras: Centrim at the University of Brighton (UK): g.tsekouras@brighton.ac.uk
- Christoph Meier: platinn – plateforme innovation (CH): christoph.meier@platinn.ch
- Arvydas Sutkus: Lithuanian Innovation Centre (LT): a.sutkus@lic.lt
- Andreas Wolf: smE-MPOWER community: andreas.wolf@sme-mpower.eu
- Mounib Mekhilef: Ability Europe Limited (FR): mounib.mekhilef@abilityeurope.com

²⁰ Open knowledge.