



INTÉGRATION DE LA CULTURE D'INNOVATION DANS LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES

Guide Stratégique pour le entreprise

Table de matières

Préface	6
1 • Concepts de base d'une nouvelle culture de l'innovation dans le PME	7
1.1 Les définitions traditionnelles de l'innovation	7
1.2 Définitions récentes de l'innovation	7
1.3 La nécessité d'innover	8
1.4 Les types d'innovation	8
1.5 Règles du jeu	8
1.6 Evolution de l'innovation dans l'entreprise	9
1.7 Les signes d'une culture d'innovation	9
1.8 Gestion systématique de l'innovation	9
1.9 Caractéristiques spécifiques du processus d'innovation	10
1.10 L'Innovation est un pilier de la gestion des entreprises	13
1.11 Stratégie « RED OCEAN » par rapport à « RED BLUE »	14
2 • Outils de gestion de l'innovation	15
2.1 Compétences de base	16
2.1.1 La capacité de gestion	17
2.1.1.1 Etablissement d'un processus R&D&i	17
2.1.1.2 Stratégie d'amélioration continue	18
2.1.1.3 Définition d'un plan d'innovation de la firme	19
2.1.2 Gestion de ressources humaines	20
2.1.2.1 Culture d'entreprise	20
2.1.2.2 Gestion du changement	20
2.1.2.3 Créativité	22
2.2 Valorisation de l'innovation	24
2.2.1 Environnement	24
2.2.1.1 Surveillance de la concurrence	25
2.2.1.2 Prévisions	26
2.2.2 Management du projet	27
2.2.2.1 La gestion des connaissances	27
2.2.3 Marché	28
2.2.3.1 Nouveau marché	29
2.2.3.2 Coopération - Partenariat	29
2.2.3.3 Protection de l'innovation	30

3	● Agences de soutien à la R&D&i	30
3.1	Agents de transfert du savoir	30
3.2	Parcs scientifiques	31
3.3	Centres de technologie	31
3.4	Plates-formes technologiques	31
3.5	Entreprises européennes et centres d'innovation (BICs)	32
3.6	Université _ Fondations d'entreprises	32
3.7	Secteur privé	32
	Remarques finales	33

Mise en œuvre de la culture d'innovation dans la stratégie de l'entreprise. Guide stratégique pour les entreprises.

Publication développée dans le cadre des activités du projet “Alliance Méditerranéenne pour l'Innovation (MEDINNOALL)”. Ce projet est co-financé par la Commission Européenne dans le cadre du programme Tempus IV, numéro du contrat 2009-4864/001-001, numéro du projet 159210-Tempus-1-2009-1-ES-TEMPUS-JPHES.

Partenaires du projet MEDINNOALL

University of Alicante (Project Coordinator, Spain), Glasgow Caledonian University (United Kingdom), University of Evry-Val d'Essonne (France), Saarland University (Germany), École Normale Supérieure d'Enseignement Technologique d'Oran (Algeria), University of Mostaganem (Algeria), University Dr. Tahar Moulay of Saida (Algeria), University of Helwan (Egypt), Alexandria University (Egypt), South Valley University (Egypt), Sidi Mohammed Ben Abdellah University (Morocco), University Cadi Ayyad (Morocco), University Mohammed V Souissi (Morocco), Higher Institute of Technological Studies of Sousse (Tunisia), Higher Institute of Technological Studies of Zaghouan (Tunisia), Higher Institute of Technological Studies of Jendouba (Tunisia), Alicante Chamber of Commerce (Spain), Oran Chamber of Commerce and Industry (Algeria), Federation of Egyptian Chambers of Commerce (Egypt), Confédération Générale des Entreprises du Maroc- Union Régionale du Centre Nord (Morocco), Fédération Nationale de la Mécanique (Tunisia).

Associés du projet MEDINNOALL

- * Conseil Supérieur des universités égyptiennes
- * Ministère de l'Education du Maroc
- * Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche scientifique et de la Technologie de Tunisie.

Avertissement

Cette publication n'engage que ses auteurs, la Commission ne peut donc être tenue responsable de toute utilisation des informations qui y sont contenues. Tous les contenus du projet MEDINNOALL sont protégés par les lois de la propriété intellectuelle, en particulier par les droits d'auteur. La reproduction et la distribution, à des fins non commerciales, en tout ou en partie, sous quelque forme ou par quelque moyen (y compris Internet) des informations contenues dans cette publication est autorisée avec indication en place visible : le nom du projet (MEDINNOALL), le titre de la publication, le site (www.medinnoall.eu), le fait que le projet MEDINNOAL a été co-financé par l'Union Européenne dans le cadre du programme Tempus, et que les renseignements ont été obtenus gratuitement auprès du projet MEDINNOALL.

Ce document a été élaboré par Pilar Santacruz et Iñigo Gorostizaga de la chambre de commerce et d'industrie d'Alicante (Espagne), Nizar Ayadi et María Cruz Barluenga de l'Université d'Alicante.

Traduit par : El Khanchoufi Abdessalam et Amrani Ahmed

Coordonnées: Nizar Ayadi : Nizar.ayadi@ua.es

Préface

L'innovation est le moteur du développement et du bien-être. Les nouvelles technologies, les produits, les services et les organisations créent de l'emploi et renouvellent les entreprises. Mais pour en tirer profit, les entreprises doivent comprendre les processus d'innovation et leur évolution. Ceci a des implications pour les entrepreneurs s'ils veulent alimenter la société d'innovation. L'innovation dans le secteur privé concerne de multiples aspects, dont le développement de nouveaux produits et services, mais également de nouveaux modèles d'entrepreneuriat, de nouvelles formes de contribution des intervenants, de nouvelles techniques de gestion, et de nouvelles applications de la technologie. Le présent guide stratégique traite de la façon dont les entreprises sont appelées à procéder pour intégrer une culture d'innovation dans leur stratégie. Il est destiné à sensibiliser les professionnels à adopter ce concept dans leur entreprise. Le guide commence par la définition des concepts de base d'une nouvelle culture d'innovation, qui permettront de mieux comprendre les outils de gestion de l'innovation comme les compétences fondamentales du processus d'innovation (capacité de gestion et gestion des RH) et la valeur de l'innovation (environnement, projet et marché). Ce rapport a été élaboré dans le cadre du projet MEDINNOALL (Alliance Méditerranéen de l'Innovation) co-financé par l'Union Européenne dans le cadre du programme Tempus IV. Ce projet a pour objectif de promouvoir les idées novatrices au sein des établissements de l'enseignement supérieur de la région MEDA et de renforcer la capacité des universités à s'ouvrir sur leur environnement socio-économique afin de renforcer la culture d'innovation .

Le consortium du projet MEDINNOALL comprend 5 partenaires de l'Union Européenne (compris 4 universités et 1 chambre de commerce), 12 établissements de l'enseignement supérieur dans 4 pays de la région MEDA (Algérie, Egypte, Maroc et Tunisie), 4 associations d'affaire venant de ces mêmes pays, et compte sur le soutien du Conseil Suprême des Universités Egyptiennes, du Ministère de l'Education du Maroc et le Ministère de l'Enseignement Supérieur, la Recherche Scientifique et la Technologie de Tunisie.

Les institutions partenaires de ce projet impliquées dans le développement de ce guide sont l'Université Glasgow Caledonian, l'Université Evry-Val d'Essone, l'Université Saarland et l'Université Alicante.

1 Concepts de base d'une nouvelle culture de l'innovation dans le SMEs

Dans un premier temps ce rapport présente un descriptif des concepts clés de la gestion de l'innovation qui constituent la base pour aborder les différents aspects du management de l'innovation.

1.1 Les définitions traditionnelles de l'innovation L'innovation a été définie comme:

- Des entreprises de haute technologie avec une base scientifique ou technologique
- Département de R&D
- des produits sophistiqués et développés.
- Fort potentiel de créativité.
- Un produit, un service ou un procédé original.
- Absence de procédures de nature à bloquer le processus d'innovation.

Cependant ces définitions sont partielles et, dans certains cas, elles peuvent donner une idée incorrecte de l'innovation.

1.2 Définitions récentes de l'innovation

Dans le cadre économique actuel, l'innovation est définie dans un sens plus large comme étant :

- La recherche de nouveaux horizons.
 - Apport de nouvelles idées au marché
 - Une action basée sur une attitude explicite à concevoir un produit nouveau ayant une valeur ajoutée.
 - Application des connaissances d'une manière créative.
 - La présence de deux éléments
- **Nouveauté** : différent de ce qui a été fait
 - **Utilité** : meilleur que ce qui a été fait

Une nette amélioration a été constatée au niveau de l'offre du marché, qu'elle soit due à l'apparition de nouveaux produits, ou à l'utilisation plus efficiente des ressources des produits déjà existants. Il est impératif que cette amélioration soit accompagnée de la

1.3 La nécessité d'innover

La nécessité d'innover est motivée par plusieurs raisons:

- Clientèle exigeant de nouvelles caractéristiques
- Accroissement du phénomène d'imitation
- De nouvelles technologies créent de nouvelles opportunités
- C'est le meilleur moyen de pérenniser les activités de l'entreprise
- Il y a une relation empirique entre l'innovation et la rentabilité de l'entreprise

1.4 Les types d'innovation

L'innovation ne se limite pas seulement aux produits ou services, mais elle comprend également :

- Innovation des processus opérationnels
- Innovations commerciales
- Innovation organisationnelle et des modes de gestion
- Innovations des plans d'affaires
- Recherche et développement

1.5 Règles du jeu

Une économie d'innovation implique de nouvelles règles de jeu. Les organisations doivent être polyvalentes et gérer efficacement la qualité (Amélioration continue) et l'innovation (nouveaux horizons) et ce de la manière suivante :

- **Système d'assurance qualité :**

- Réduction des erreurs
- Contrôle/Prévention
- Amélioration continue incrémental
- En se basant sur le passé

- **Système d'innovation :**

- Prise en compte du changement/Prise de risques
- Expérience
- Redéfinition de ce qui est fait

1.6 Evolution de l'innovation dans l'entreprise

L'évolution de l'innovation dans l'entreprise passe par quatre étapes :

1 ère génération : l'innovation en tant que responsabilité fonctionnelle.

2 ème génération : l'innovation en tant que processus.

Phase de transition : gestion systématique de l'innovation via les initiatives stratégiques/projets.

3ème génération : l'innovation en tant que management des systèmes.

1.7 Les signes d'une culture d'innovation

Les signes indicatifs de l'intégration réelle d'une culture de l'innovation doivent être analysés à la fois au niveau individuel et au niveau organisationnel:

- Au niveau individuel
- Initiatives individuelles
- Ouverture d'esprit
- Auto-exigence et motivation des RH
- Un problème est considéré comme une opportunité pour une nouvelle solution
- S'excuser, et non pas demander la permission
- Confiance en soi
- Question des conventions
- Au niveau de l'équipe
- Le manager motive les employés
- Bon travail d'équipe se basant sur l'échange des idées
- Respect des collaborateurs, non pas de leur statut
- Exploitation de nouveaux défis
- Confrontation de problème
- Proximité entre la direction et les employés
- L'orientation de réussite
- Contrôle de la culture d'entreprise
- Flux des idées. Rencontres
- Tolérance à l'échec

1.8 Gestion systématique de l'innovation

La mise en oeuvre du système de management de l'innovation, passe par :

- * Mise en place d'un comité de gestion de l'innovation avec des tâches bien définies.
- * Mettre en oeuvre une méthodologie ciblée pour la planification et la gestion de l'innovation (processus documenté)

- * Mise en place d'une méthodologie rationnelle pour la planification et la gestion de l'innovation (Processus documenté).
- * Conception d'un plan annuel d'innovation (Portefeuille à court et à moyen terme) dans des domaines d'innovation clés :

- La culture d'innovation à l'entreprise
- Génération de nouveau concepts/Plan d'affaires
- Développement de produit
- Redéfinition des processus de production
- Redéfinition des processus marketing
- Management de la connaissance et de la technologie

1.9 Caractéristiques spécifiques du processus d'innovation

Le cycle de vie de l'innovation commence par un fondateur charismatique qui lance un produit nouveau sur le marché. Il se poursuit avec des améliorations techniques apportées au produit initial exigées par les premiers utilisateurs. Il implique la fonction R&D, et le marketing et pousse à trouver des solutions de rechange. A force de répéter le concept, le cycle de vie entre dans une boucle et le maintien de la part du marché se réalise grâce à une grande diversité commerciale. Enfin, le cycle se poursuit pour atteindre une stagnation et une absence d'innovation.

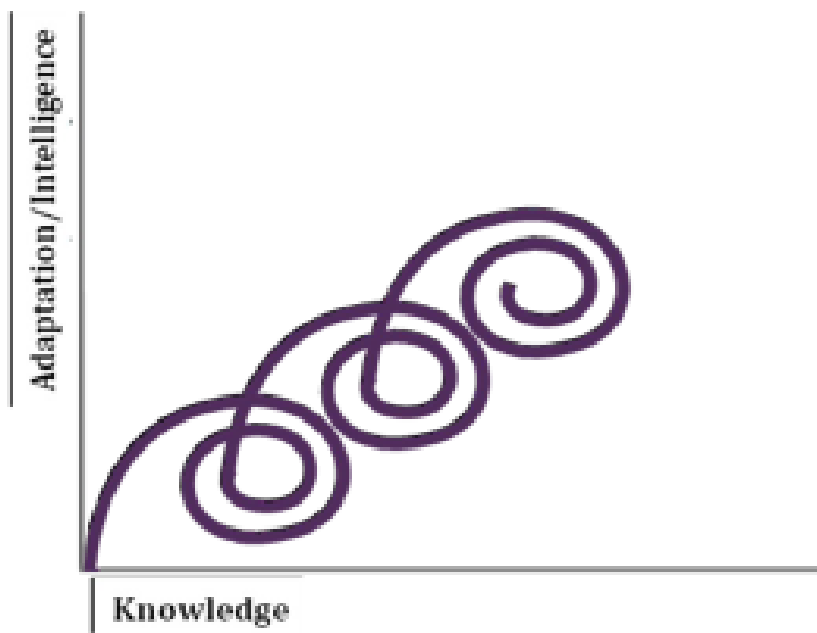


Figure 1.1 - Cycle de vie à la stagnation

La mise en place du système d'innovation permet de relancer des boucles successives de cycle de vie des produits, et par conséquent promouvoir la compétitivité comme illustré dans la figure 1.2.

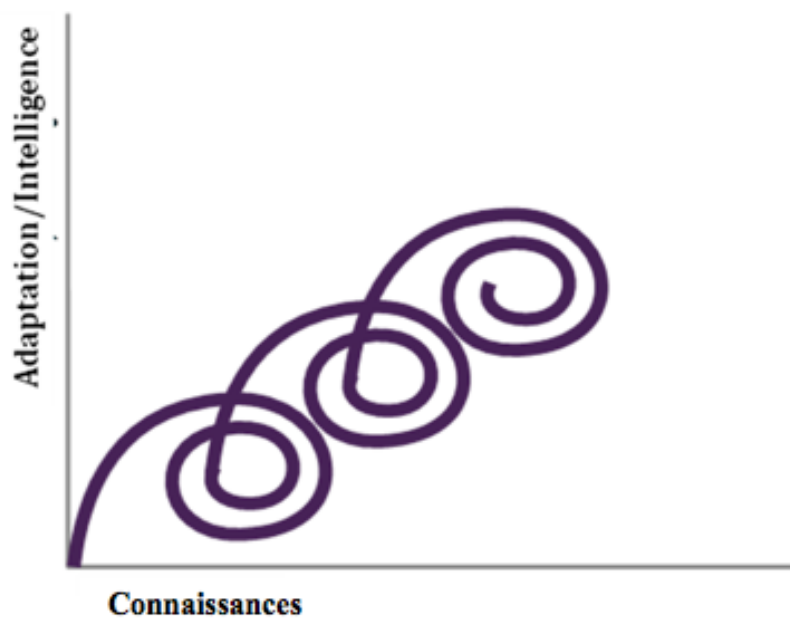


Figure 1.2 - Cycle de vie avec innovation

L'innovation s'opère dans un contexte favorable où il y a une coïncidence:

- * D'une économie et marché ;
- * D'une situation culturelle de la société ;
- * D'une opportunité scientifique ou technologique

Dans ce cas, les cycles sont plus rapides et plus exigeants. L'entreprise est différente d'année en année, et les résultats les plus faibles s'améliorent à chaque occasion.

Imiter les concurrents ou suivre le leader n'est plus une stratégie fiable dans plusieurs secteurs.

L'innovation est devenue une responsabilité multidimensionnelle pour les entreprises et nécessite par conséquent des compétences diverses, voire même le recours à une équipe d'expert.

L'adoption de ce modèle préconise une ouverture de la société avec le recours à la R & D, en utilisant des ressources propres (60% interne, 40%externes afin de garder le pouvoir de décision). Pour cela, il serait utile de travailler avec des conseillers externes d'innovation.

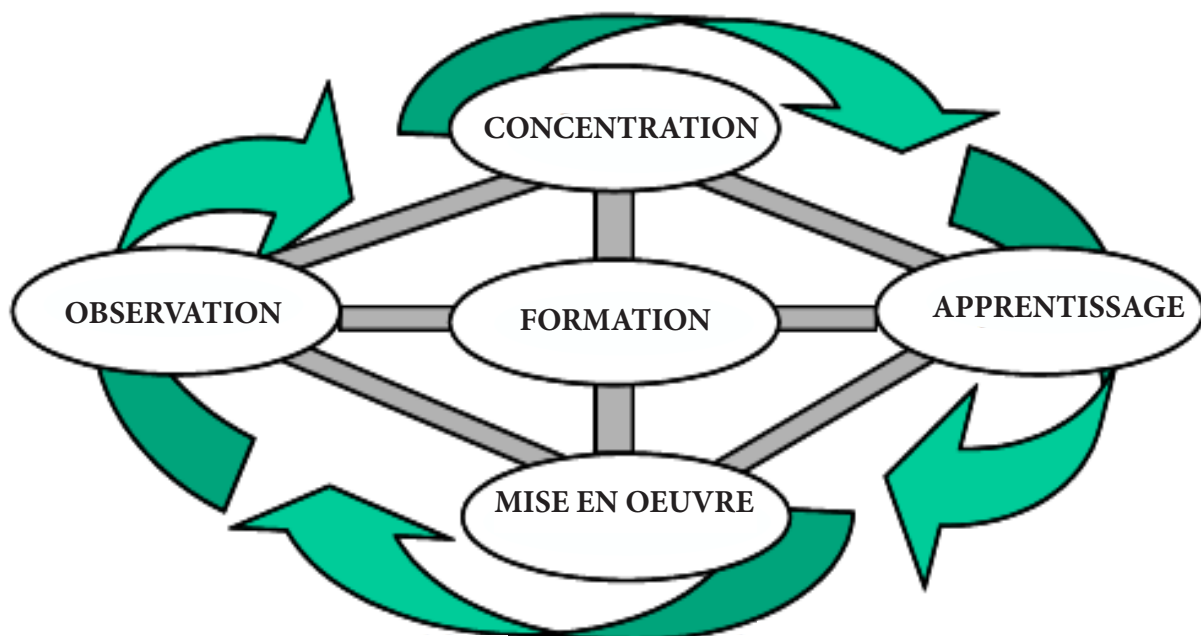
Généralement, le processus d'innovation représente l'inconvénient d'être un choix stratégique irréversible, limité dans le temps et trop exigeant si l'on veut qu'il soit systématique. Il exige des actions durables avec beaucoup de courage, en catalysant les performances de l'entreprise.

1.10 L'Innovation est un pilier de la gestion des entreprises

L'innovation, définie en tant que capacité d'innover d'une manière systématique, constitue l'une des trois piliers de la gestion des entreprises et une base pour avoir des avantages concurrentiels sur le marché.

La figure 1.3 montre les cinq domaines de la gestion de l'innovation.

Figure 1.3 - Activités de gestion de l'innovation (1)



* **Concentration** : Décision stratégique de l'entreprise qui définit les éléments technologiques et innovants contribuant à sa performance concurrentielle et qui devraient par conséquent être financés.

* **Acquisition** : les entreprises doivent obtenir la technologie et les ressources nécessaires à l'innovation, au travers la croissance interne ou l'acquisition externe.

* **Mise en oeuvre** : L'innovation devrait améliorer voire accélérer le flux opérationnel d'entreprise.

* **Formation** : acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour la mise en oeuvre des activités de gestion de l'innovation.

1) Fundación CONEC (1999), Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para Empresas, 1, page 27, Spain.

1.11 Stratégie « RED OCEAN » par rapport à « RED BLUE »

Dans la stratégie traditionnelle Red Ocean, le marché, les concurrents, les règles du jeu, et les frontières sont définis et acceptés et la gestion de l'entreprise se fait d'une manière typique. Les entreprises tentent de surpasser leurs concurrents pour avoir une part importante de la demande existante, généralement en appliquant des changements marginaux dans l'offre et le prix. Toutefois, dans une économie où l'innovation apporte une réelle valeur ajoutée, la stratégie Red Ocean est remplacée par celle de Blue One. Ce qui impliquera les changements suivants :

BLUE OCEAN

- Création de nouveaux marchés/Exploiter des secteurs non connus ;
- Discretion au sujet de la stratégie, pour ne pas offrir une opportunité aux concurrents ;
- Création et exploitation d'une nouvelle demande ;
- Rupture de la valeur <-> dichotomie des coûts ;
- Adoption de la stratégie de différenciation et de diminution du coût simultanément.

RED OCEAN

- Concurrence dans un espace déterminé.
- Battre la concurrence.
- Exploitation de la demande existante.
- Atteindre la valeur <-> la dichotomie des coûts
- Adoption de la stratégie de différenciation ou de diminution du coût (choix de l'une ou l'autre) ;

2 Outils de gestion de l'innovation

Pour toutes petites et moyennes entreprises, la tendance dans ce nouveau paradigme est de développer une structure de prise de décision pour survivre sur le marché. Souvent, les dirigeants réfléchissent et agissent comme s'il n'y avait qu'une seule et même solution pour toutes les PME de la même taille ou opérant sur le même secteur. Pour cette raison, un diagnostic initial s'impose pour fournir des données réelles adaptées à la situation de l'entreprise.

Ce qui peut être généralisé sur l'ensemble des PME sont les outils de gestion qui favorisent une gestion plus efficiente et efficace des cinq domaines clés du processus d'innovation. Ces cinq domaines sont regroupés comme suit:

- Les compétences de base: Gestion des compétences et des ressources humaines.
- Valorisation de l'innovation : Environnement, gestion de projet et du marché.

L'évaluation des cinq domaines doit fournir un diagnostic en trois formats :

- Evaluation numérique: Détermine une note pour chaque domaine sur la base d'une échelle numérique
- Evaluation qualitative: Un document complétant l'évaluation numérique pour clarifier et qualifier le résultat obtenu.

· **Tableau de progression: C'est un outil qui permet une évaluation visuelle de la situation actuelle. Il peut être :**

- Surface circulaire pour chaque secteur d'étude ;
- Usage des NTIC pour chaque sous secteur ;

Le diagnostic de la situation de l'entreprise permet de détecter les points forts et faibles, c'est-à-dire **les aspects pour lesquels l'évaluation fournit une bonne note, et pour ceux dont l'évaluation n'a pas été aussi bonne et, par conséquent, doivent être améliorés.** En plus de refléter la situation de l'entreprise, ce diagnostic permettra de réfléchir sur les actions à mener afin d'exploiter les forces et corriger les faiblesses. Ceci devrait mener au développement et à la mise en place d'un plan d'action.

2.1 Compétences de base

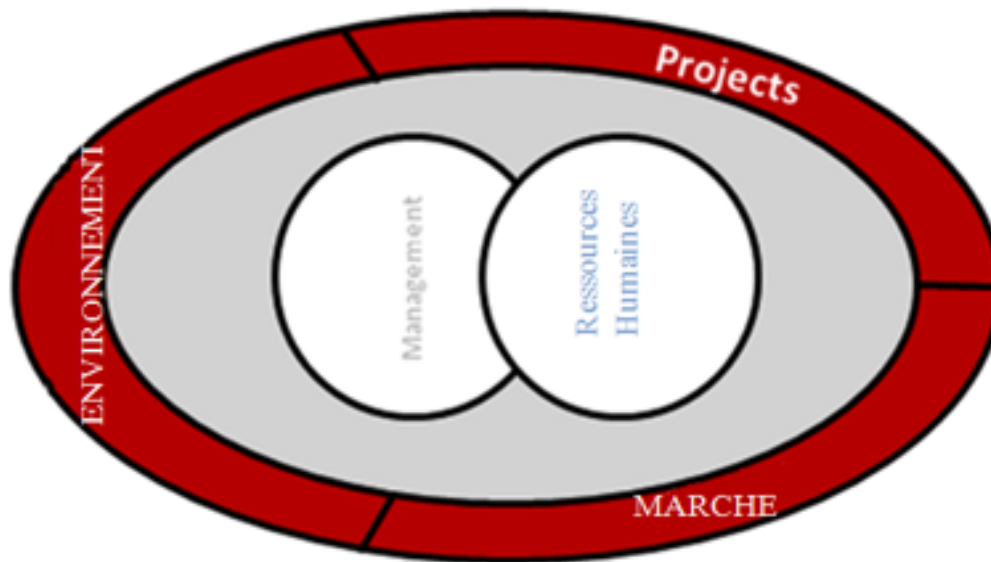


Figure 2.1-Les compétences de base de processus d'innovation

Chaque entreprise doit avoir les compétences nécessaires, pour être en mesure d'exercer ses activités avec une garantie de succès dans ce nouveau paradigme de l'économie mondiale.

Ces compétences sont scindées en deux principaux domaines:

- * La capacité de gestion: qui comprend toutes les procédures permettant à une entreprise de travailler et de développer ses activités de manière efficace.
- * Gestion des ressources humaines: concerne la gestion de la ressource la plus importante de l'entreprise.

2.1.1 La capacité de gestion

Eu égard à l'innovation, la capacité de gestion doit être basée sur un diagnostic approfondi de l'état de l'entreprise et se fait suivant huit étapes fondamentales :

1. Définition des produits/services
2. Identification des clients et/ou marché ;
3. définition des besoins ;
4. Analyse du marché des produits ;
5. Définition de la capacité ;
6. concurrence;
7. Environnement;
8. SWOT-MCEF (Maintien des points forts, Correction des faiblesses, Exploitation des opportunités et faire face aux menaces) ;

L'objectif est de fournir des lignes directrices pour la mise en oeuvre d'un système de gestion de la R & D & i, et par conséquent, renforcer la capacité à générer de nouveaux projets d'innovation. IL vise également à améliorer les procédures de transfert interne de ces résultats afin d'optimiser les ressources pour l'innovation technologique au sein de l'organisation.

2.1.1.1 Création d'un modèle de processus R&D&i

La figure suivante constitue une référence pour toute organisation pour établir son

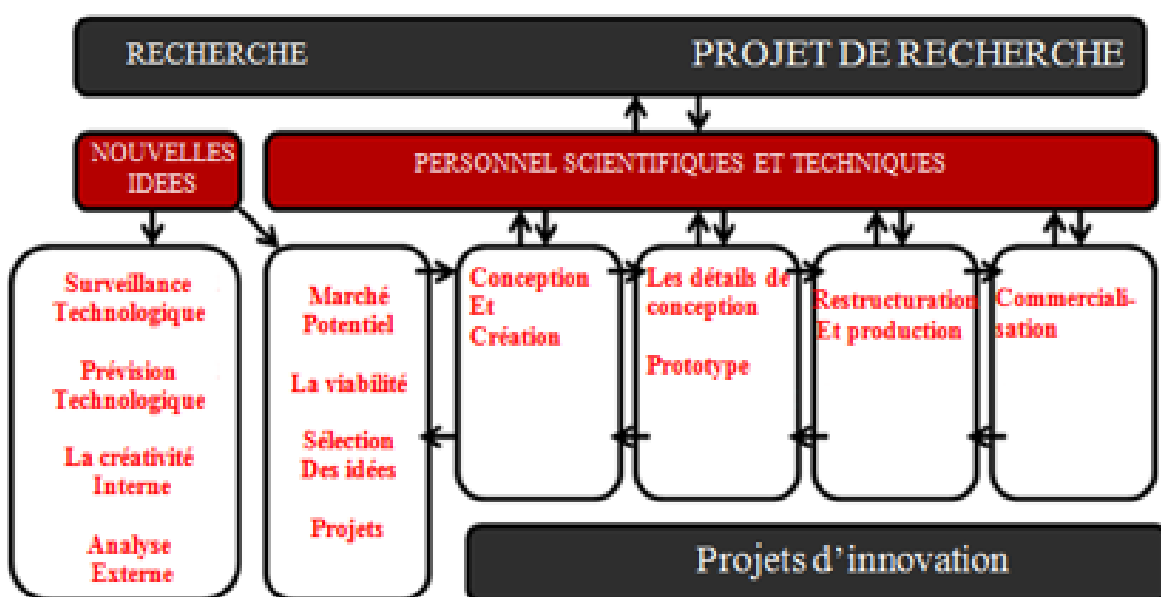


Figure 2.2-Le Processus du modèle R&D&i

Selon le modèle, la R & D & I peut suivre différents chemins reliés les uns aux autres et qui ne sont pas mutuellement exclusifs. La voie principale de ce modèle vient du marché potentiel. Grâce aux efforts de la veille technologique, des prévisions technologiques, la créativité et /ou l'analyse interne et externe, de nouvelles idées pour répondre aux besoins du marché et de meilleures méthodes pour améliorer les produits ou les procédés sont identifiées. Ces idées sont analysées et discutées, et ceux qui sont technologiquement et économiquement réalisables. A partir de cette première sélection, les idées qui peuvent éventuellement se transformer en projets sont choisies.

Il existe un flux continu entre les différentes phases des projets. A tout moment, il peut être nécessaire de recourir à des connaissances technologiques externes.

2.1.1.2 Stratégie d'amélioration continue

C'est une philosophie qui transforme le processus de production en une situation de travail progressif. Ceci implique que même si les choses fonctionnent bien, il y a toujours des points à améliorer. Les entreprises doivent toujours adopter la stratégie d'amélioration continue pour améliorer leur processus de production, et par conséquent réduire les coûts et améliorer la productivité. L'amélioration continue est une attitude indispensable dans le monde actuel du travail. Il existe de nombreuses façons de mettre en place un projet d'amélioration continue toutefois, une approche générale peut être suivie :

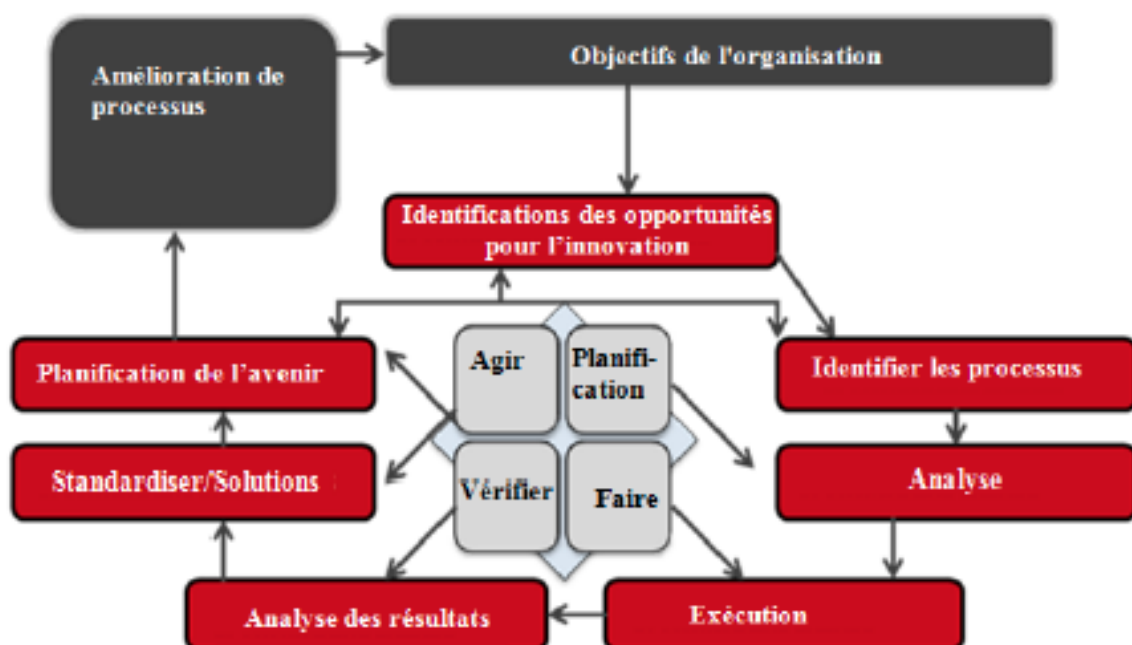


Figure 2.3-Projet d'amélioration continue

2.1.1.3 Définition d'un plan d'innovation

Une fois les outils permettant la structuration et la mise en place du processus d'innovation appliqués, il faut élaborer un plan d'actions à court, moyen ou long terme en utilisant les ressources technologiques disponibles.

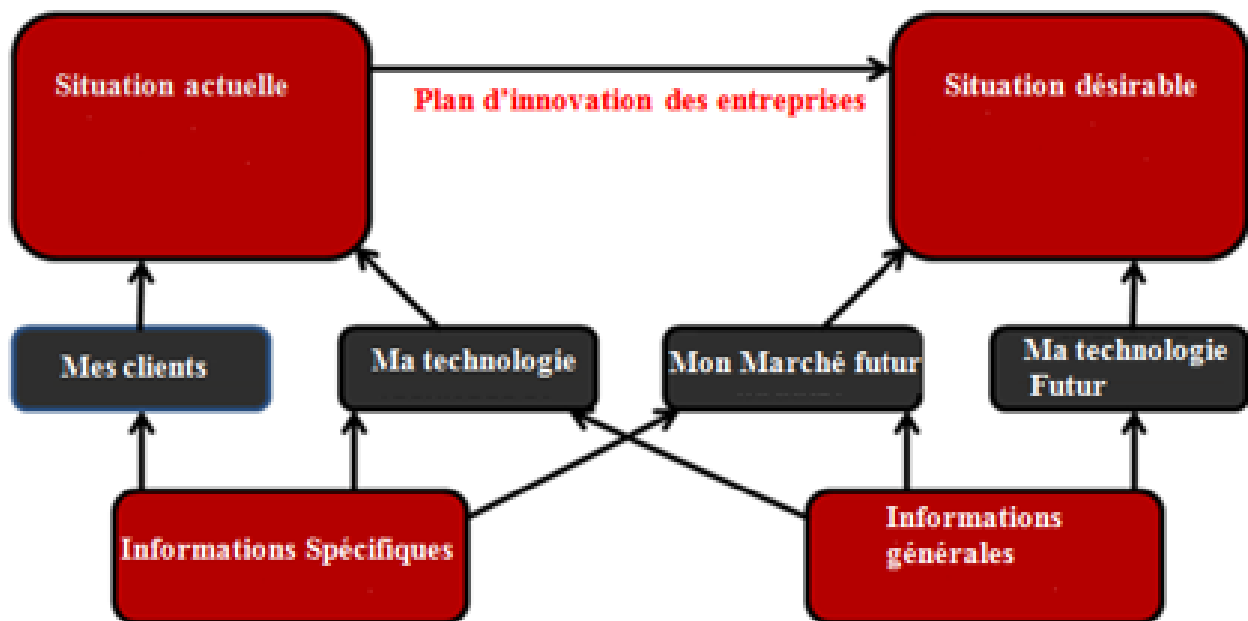


Figure 2.4-Plan d'affaire d'innovation

La combinaison des deux types d'information résulte d'un certain nombre de stratégies générales (qui prennent une perspective plus large et donnent un aperçu sur l'évolution de la technologie) et de stratégies individuelles (qui déterminent les technologies actuellement utilisées ainsi que les besoins du client).

L'approbation d'un plan d'innovation nécessite un accès au diagnostic de la situation de départ sur l'utilisation des technologies disponibles et celles utilisées par les organisations partenaires et concurrents.

La stratégie d'organisation des ressources technologiques découle de l'analyse de la situation actuelle de l'organisation, l'ensemble des actions à mener sont matérialisées dans le plan de l'innovation des entreprises. Ces plans d'action sont élaborés généralement par la direction des organisations et, dans certains cas, avec le recours aux conseils de consultants externes en fonction des caractéristiques de l'organisation et le poids relatif de la technologie dans leurs activités.

2.1.2 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est la tâche la plus importante et la plus difficile pour un manager, quelque soit la taille et la nature de l'entreprise.

Les sections suivantes visent à aider les PME à optimiser leur processus de gestion des personnes par l'analyse de trois domaines: la culture d'entreprise, gestion du changement et de la créativité.

2.1.2.1 Culture d'entreprise

La culture d'entreprise est le sentiment d'appartenance, et la capacité de s'entendre sur des objectifs communs pour la gestion de la société avec ses objectifs stratégiques et les critères d'évaluation des résultats.

Elle est basée sur trois piliers fondamentaux:

- **Mission :** synthétise les objectifs prioritaires. Elle traduit la philosophie de l'entreprise en un projet tangible qui appuie le développement de l'organisation et concentre ses efforts.
- **Les valeurs:** constituent la base de toute culture d'entreprise car elles fournissent une orientation commune à toutes les personnes au sein de l'entreprise, et des lignes directrices pour leur travail quotidien. Elles reflètent la façon avec laquelle comment les individus se comportent au sein de l'entreprise.
- **Politiques générales:** définissent les lignes d'action globales de l'entreprise.

2.1.2.2 Gestion du changement

La gestion du changement est le processus par lequel les individus et la culture d'entreprise sont alignés avec les changements dans les systèmes, la stratégie d'entreprise et la structure organisationnelle.

Tout plan de gestion du changement reflète les éléments clés de l'organisation (structure, rôles, compétences, etc) pour conduire le changement souhaité et permettre l'amélioration continue des résultats en vue d'appuyer le changement.

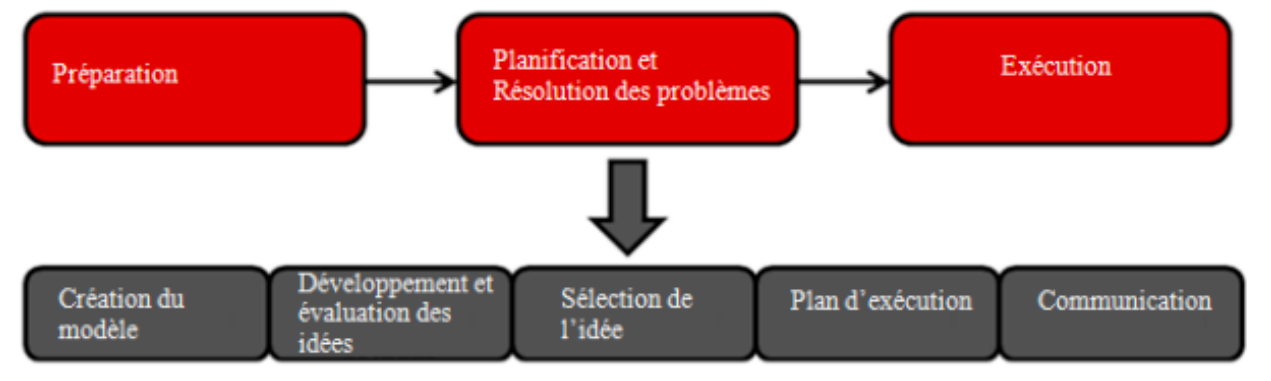


Figure 2.5 élaboration d'un plan de gestion du changement

Le processus de gestion du changement passe par trois phases:

I. Préparation

II. Planification et résolution du problème

- a. Création du modèle
- b. Idée de développement et d'évaluation
- c. Idée de sélection
- d. Plan de mise en oeuvre
- e. Communication

III. Mise en oeuvre

La gestion du changement peut et doit être appliquée dans tout type d'entreprise, puisque le changement lui-même peut être associé au produit, processus, stratégie d'entreprise ou la structure organisationnelle.

Le travail d'équipe est très important car il conditionne l'atteinte des objectifs fixés par la société. **Pour effectuer ce changement, il est nécessaire de créer une équipe de personnes travaillant vers un but commun, et de les former pour atteindre ces objectifs.**

2.1.2.3 Créativité

La créativité peut s'apprendre par un programme de formation adéquat. Par conséquent, il est important de former les ressources humaines (en particulier dans l'utilisation de certaines techniques de résolution des problèmes), et de préparer un environnement propice à la créativité. À ce stade, il est important de préciser clairement la différence entre l'innovation et la créativité:



Figure 2.6-Créativité par rapport à l'innovation

En général, une fois les idées identifiées, pour clarifier le processus créatif, il faut passer par **une procédure de sélection basée sur les caractéristiques de l'idée et les objectifs de l'entreprise.**

Par la suite, les idées les plus intéressantes sont analysées. **Il y a une étude de faisabilité et le développement d'un prototype initial, qui forme la base d'un nouveau produit et / ou l'amélioration d'un processus ou un service existant.**

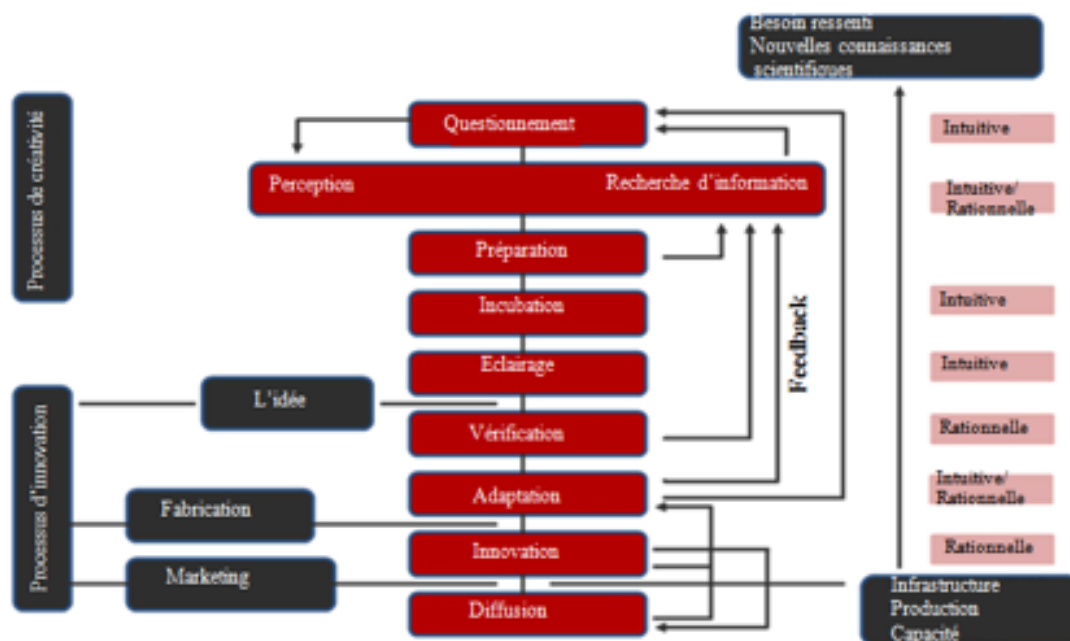


Figure 2.7- Processus de sélection de l'idée

Le modèle suivant représente plusieurs sources de créativité ainsi que leur influence sur l'individu et le contexte organisationnel:

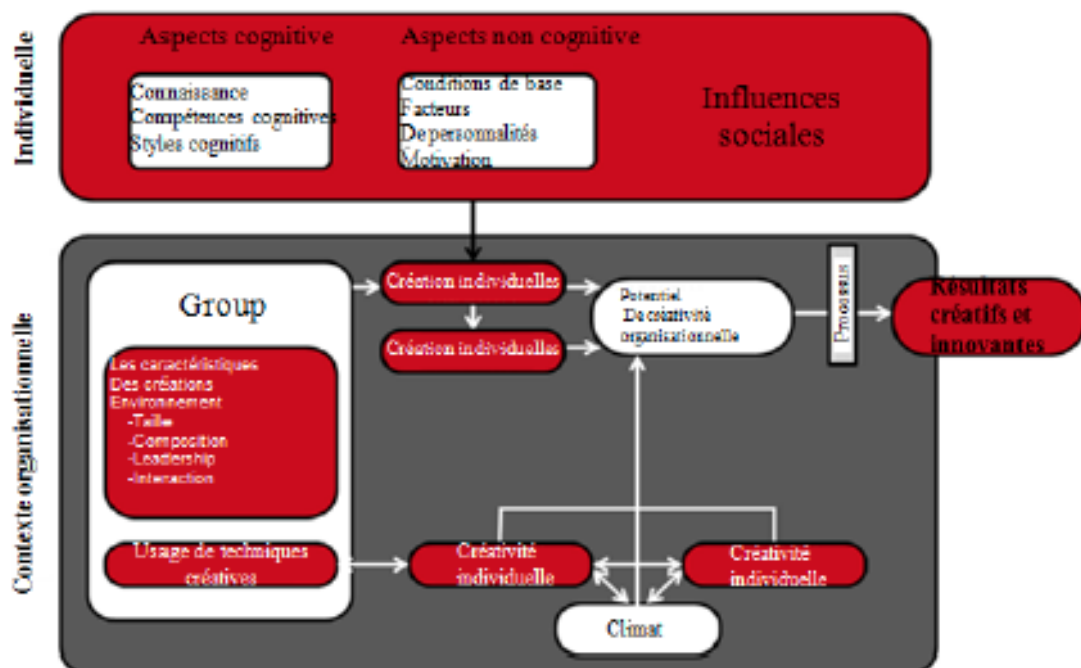


Figure 2.8- Sources et Influence de créativité

2.2 Valorisation de l'innovation

Cette section présente les différents processus de création de valeur par l'innovation comme un moyen pour assurer la compétitivité et non pas seulement comme un objectif.

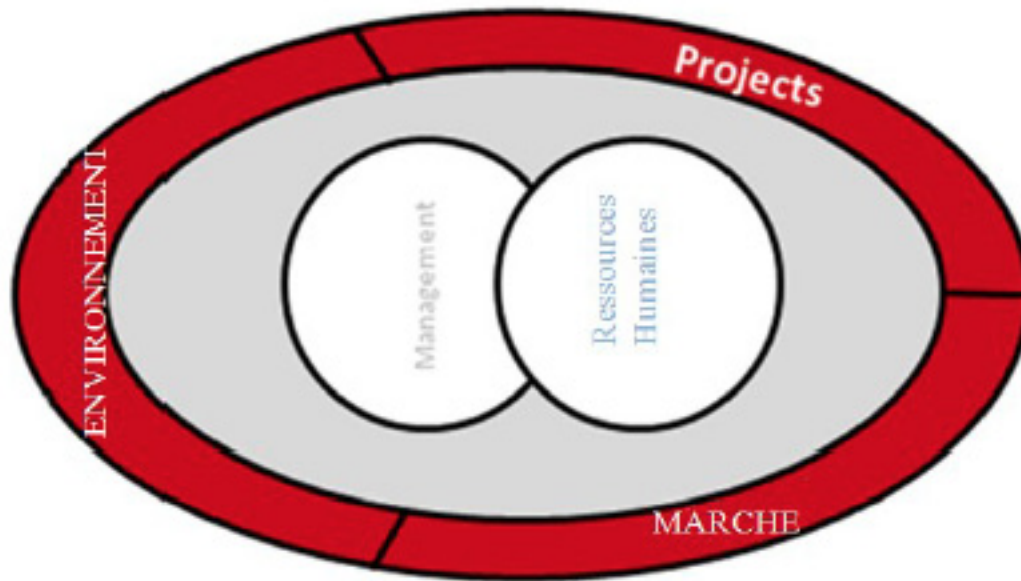


Figure 2.9-Domains de valorisation de l'innovation

2.2.1 Environnement

Une fois les opportunités du marché ont été détectées, il est important d'identifier les outils ou les tâches qui aident à les trouver, et les intégrer dans le travail quotidien dans « l'environnement local »

L'entreprise peut recourir à une méthode d'analyse nommée Market-Process-Need (MPN) pour analyser conjointement les capacités réelles de l'entreprise, en examinant les moyens techniques et humains et en évaluant leur capacités d'intervention quant à de nouveaux produits et quant à la mise en place de nouveaux procédés ou de services. Les résultats sont représentés dans une matrice MPN :

- **Que fait-on:** Produits / services qui sont régulièrement produits avec les outils disponibles.
- **Ce qui ne peut être fait:** Nouveaux produits / services / processus qui sont hors de la portée du système de production.
- **Qu'est-ce qui pourrait être fait:** Nouveaux produits / services / processus qui pourraient être réalisables avec quelques modifications précédentes.
- **Ce que l'entreprise voudrait faire:** de nouveaux produits / services / processus qui pourraient être réalisables sous certaines conditions.

Des relations entre les matrices peuvent être créées lors de l'analyse, pour évaluer l'importance de chaque capacité dans le processus, et d'insérer tout autre élément ou équipement requis pour produire un nouveau produit.

2.2.1.1 Surveillance de la concurrence

Grâce à la mondialisation et l'impact des nouvelles technologies et informations de communication dans le monde des affaires, toute entreprise peut avoir à sa disposition un système de «surveillance concurrentielle», toute entreprise peut avoir à sa disposition un système de «veille concurrentielle».

Le processus visant à optimiser ce système est basé sur quatre étapes:

1. Identification (des besoins, des sources et de l'accès aux médias)
2. Recherche, traitement et validation
3. L'évaluation de l'information
4. Résultats

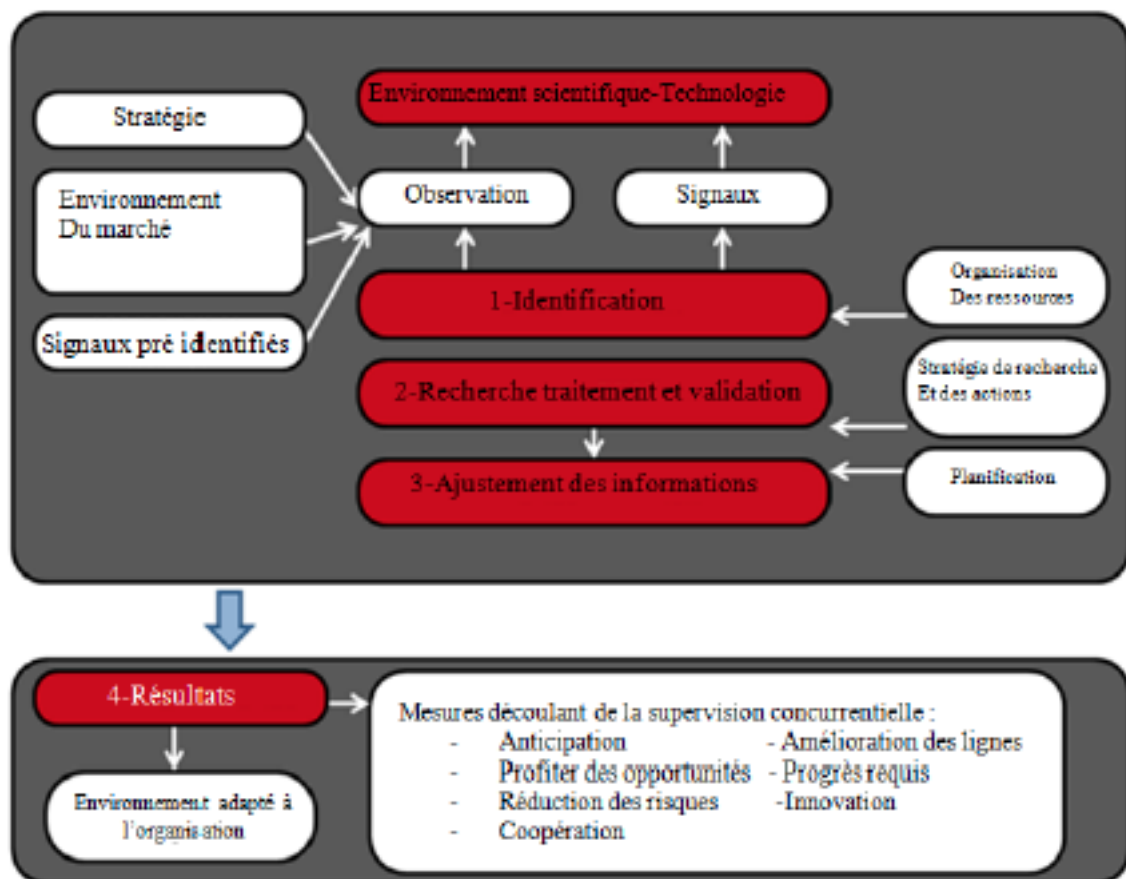


Figure 2.10-Système de processus "Surveillance concurrentielle"

2.2.1.2 Prévisions

Les prévisions consistent en le suivi des perspectives à moyen et long terme de la science, la technologie, l'économie et la société afin d'identifier les technologies émergentes susceptibles de générer les plus grands avantages économiques et sociaux.

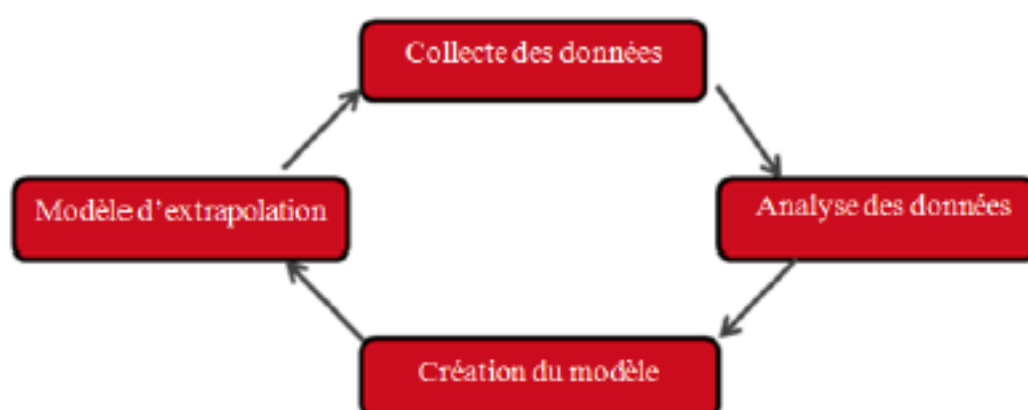


Figure 2.11-Processus de prévision

2.2.2 Management du projet

Afin d'optimiser la façon dont les projets sont menés dans les PME, il est recommandé d'utiliser la méthodologie de gestion de projet. Cette méthodologie devrait être combinée avec la création d'une équipe projet multidisciplinaire qui va générer un large éventail de points de vue. Le profil et les missions du chef de projet sont essentiels pour la réussite de la gestion des projets d'innovation. Au niveau des PME, ce rôle est habituellement confié à la direction pour promouvoir la gestion ayant la capacité de remplir des :

- fonctions d'administration
- fonctions de gestion
- fonctions stratégiques

Le gestionnaire du projet doit posséder des compétences techniques, managériales et des aptitudes personnelles et relationnelles. Il / elle est responsable de l'intégration des efforts de l'équipe interne (créée dans l'entreprise pour développer le projet) avec celles des acteurs extérieurs. Le chef de projet définit les stratégies, mène la prise de décision, contrôle la coordination, supervise la sous-traitance, recherche des partenaires, sélectionne les programmes d'assistance, etc

2.2.2.1 Gestion des connaissances

La gestion des connaissances consiste à stocker toutes les informations et les connaissances de **l'entreprise**, de manière à ce qu'elles soient consultables par tout travailleur à tout moment, constituant ainsi « **la connaissance interne** ». Quant à « **La connaissance externe** », elle fait référence au transfert de connaissances, qui couvre une typologie large et variée, y compris le transfert des connaissances, le personnel, la technologie et des projets spécifiques.

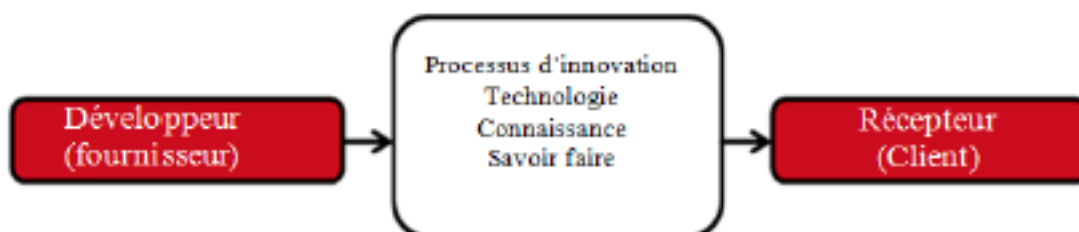


Figure 2.12-Transfert de connaissances

Comme il est indiqué dans la figure 2.12, le transfert des connaissances est basé sur une entité (fournisseur) qui développe une technologie, processus, etc et l'attribue à une société (récepteur), de sorte à ce qu'elle puisse être exploitée sur la base d'un accord de licence, de partenariat, joint venture, commercial, sous-traitance, etc Il existe différents types de transfert de connaissances:

- le transfert général de connaissances: universités et centres de recherche
- Transfert de personnel: dans les entreprises
- Transfert de projets spécifiques: plus complet et plus risqué

2.2.3 Marché

L'objectif est d'analyser les recettes générées par les principales gammes de produits, par catégories, et leur contribution à la marge de l'entreprise. Par conséquent, le but est d'identifier les produits qui sont les plus rentables pour l'entreprise.

Pour ce faire, un outil utile peut être utilisé, représenté par une table de recettes et de marges par produit, où les principaux produits fournis sont indiqués horizontalement, en précisant leur contribution au chiffre d'affaires et à la marge des entreprises.

Les marchés ou les principaux secteurs d'activité sont présentés dans l'axe vertical, dans l'ordre décroissant selon leur importance économique pour l'entreprise. Une fois qu'ils ont été intégrés dans l'analyse des données dynamique, il est recommandé d'étudier en profondeur deux aspects:

- Déterminer comment l'entreprise établit ses coûts pour les différents concepts
- Analyser ce qui doit être fait pour les optimiser dans les principales activités d'exploitation

Les phases de développement de nouveaux canaux de distribution peuvent être identifiées:

- Identifier les segments de marché abordés, afin de satisfaire les besoins des clients
- Déterminer les exigences fonctionnelles basées sur les préférences des clients
- Etalonnage avec la concurrence: analyse de la concurrence à l'égard du choix fonctionnel des micro-fonctions
- Associer les micro-fonctions, afin de faire de la place à des formats différents de canaux Effectuer une analyse coûts-bénéfices et choisir la voie la plus appropriée
- Analyser où les canaux se chevauchent

2.2.3.1 Nouveau Marché

Les nouvelles technologies modifient la nature et la forme des canaux de distribution. Les produits doivent être reformulés et adaptés à ces canaux. Ceci entraîne une nouvelle gamme de services de marketing direct ou interactif.

Les petites entreprises doivent aiguïser leur esprit en vue d'obtenir un résultat maximal à un coût minimum. Grâce à des actions créatives, les consommateurs peuvent être attirés plus par la marque, le produit ou le service .

L'objectif est le même que pour le marketing classique. La différence est le marketing direct emploie des moyens beaucoup plus directs et à des prix plus abordables. Cette approche marketing implique un investissement dans l'innovation et la créativité et la mise en valeur de l'élément « surprise » pour nourrir la curiosité du client.

2.2.3.2 Coopération et partenariats

Etablir un partenariat est un autre moyen dont les PME peuvent bénéficier. Un exemple de ce type de partenariat est la création d'un pool de publicité, où plusieurs sociétés complémentaires unissent leurs forces pour réaliser un certain nombre de pages de publicité. Les frais de publicité seront moins chers avec cette formule de partage.

2.2.3.3 Protection de l'innovation

Les PME doivent protéger leur investissement en innovation. Les entreprises peuvent obtenir une protection juridique pour:

1. Inventions:

- **Brevets:** Reconnaître le droit exclusif d'exploiter l'invention brevetée, empêchant les autres de produire, vendre, ou de l'utiliser sans le consentement du propriétaire.
- **Modèles d'utilité:** protège les inventions ayant un niveau de créativité inférieur que celles brevetées.
- **Variétés végétales:** protection des nouvelles variétés de plantes avec distinction, homogénéité et stabilité. Typologies de la protection des semi-conducteurs: Protège la conception et la configuration de puces.

2. Particularités:

- **Marques:** Protéger les signes de représentation graphique qui distinguent les produits et services.

- **Dénomination Commerciale:** Comme les marques, ils donnent au propriétaire du nom le droit exclusif pour son utilisation dans des activités commerciales.

3. Les créations esthétiques:

- **Design Industriel:** Protéger l'esthétique d'un produit, qui représente la créativité et l'unicité du produit.

3 Agences de soutien à la R & D & i

L'innovation n'est pas quelque chose de propre à l'entreprise. En effet, le processus d'innovation implique l'intervention de plusieurs acteurs externes aux entreprises. C'est ce qu'on appelle le «système d'innovation».

Le système d'innovation est un espace socio-culturel avec sa propre identité et ses propres caractéristiques, dans lequel l'augmentation de la richesse est conditionnée par l'interaction dynamique entre les agents et les processus de gestion, l'apprentissage et la production de connaissances.

L'objectif principal du système et de ses agents est d'encourager et de faciliter les mécanismes qui favorisent l'innovation entrepreneuriale pour stimuler la richesse et la compétitivité.

3.1 Agents de transfert de connaissances

La science n'est pas une activité isolée. Sa pratique implique un large éventail de parties prenantes. De l'administration publique (y compris le ministère des Sciences et de l'Innovation, les Universités, les organismes de recherche publiques et d'autres agents) aux entreprises (à travers, par exemple, leurs associations et chambres de commerce), y compris un certain nombre d'entités à but non lucratif. Aucun participant n'est un élément superflu tout au long du développement de l'innovation.

3.2 Parcs scientifiques

Les parcs scientifiques sont des «projets» souvent associés à un espace physique et qui remplissent les caractéristiques suivantes:

- Entretenir des relations formelles et opérationnelles avec les universités, centres de recherche et autres établissements d'enseignement supérieur.
- Ils sont conçus pour encourager la production et la favorisation des connaissances des entreprises et d'organisations à forte valeur ajoutée généralement appartenant au secteur tertiaire et se situant dans le parc même.
- Ils détiennent une agence de gestion stable qui encourage le transfert de technologies et favorise l'innovation parmi les entreprises utilisatrices du parc.

3.3 Centres de technologie

Les centres de technologie sont des entités à but non lucratif ayant la personnalité juridique et sont créées dans le but, comme déclaré dans leurs statuts, de contribuer à l'intérêt général de la société et d'améliorer la compétitivité des entreprises par la production de connaissances technologiques, la conduite de travaux de R & D et i et le développement d'applications.

Cette application des connaissances est un rôle qui comprend :

- La réalisation des projets R & D & i avec des entreprises
- l'intermédiation entre les producteurs de connaissances et les entreprises
- Fourniture de services de soutien à l'innovation
- Sensibilisation par le biais du transfert de technologie et des activités de formation.

3.4 Plates-formes technologiques

Les plates-formes technologiques sont des instruments créés pour soutenir la stratégie de Lisbonne au sein de la Commission européenne. Ils rassemblent toutes les parties-intéressées, dirigées par l'industrie, afin de définir des objectifs de recherche et de développement technologique dans le moyen et long terme. Ces plateformes technologiques répondent à ces défis par:

- Une vision commune des parties prenantes,
- L'effet positif sur un large éventail de politiques,
- Réduction de la fragmentation des activités de recherche et de développement,
- La mobilisation des sources de financement publiques et privées.

3.5 Entreprises européennes et centres d'innovation (BICs)

L'objectif des centres européens d'entreprise et d'innovation est de dynamiser les ressources locales pour stimuler et encourager la création et le développement de nouvelles entreprises innovantes ou la diversification des entreprises existantes.

3.6 Le fondations Université-entreprise

Les fondations Universités-Entreprises sont des organisations privées à but non lucratif créées conjointement par les universités et les Chambres de commerce (ou les associations d'entreprises) pour répondre à tous les défis et les opportunités qui se présentent dans la relation entre les deux institutions et groupes. Leur mission est axée sur cinq grandes priorités:

- apprentissage tout au long d'éducation
- Transfert des connaissances
- Promotion de l'innovation
- Placement et développement professionnel des diplômés
- Création d'entreprises

3.7 Secteur privé

Les entreprises sont un des éléments clés du système d'innovation étant donné que l'un des objectifs du système est de servir, renforcer et améliorer leurs capacités et leur position concurrentielle. Ce groupe d'entités, qu'elles soient individuelles ou collectives (associations, chambres de commerce, etc. ...), joue un rôle actif dans le système, qui ne se limite pas seulement à être de simples bénéficiaires de R & D et i, mais consiste également à accompagner les stratégies des administrations publiques.

Remarques finales

Le guide stratégique sur l'intégration de la culture d'innovation dans la stratégie des entreprises vise à sensibiliser sur l'importance de l'innovation entre les sociétés et leur environnement économique. Il a pour objectif d'éliminer la crainte d'innover qui règne au niveau des petites et moyennes entreprises, qui sont pourtant conscientes de la valeur ajoutée du système d'innovation.

L'objectif principal de ce présent document est de souligner le rôle clé de l'innovation en tant qu'instrument de planification stratégique des entreprises et de consolidation des performances de l'entreprise. Face à une concurrence féroce, les mesures de réduction des coûts, des produits ou des services ne sont plus suffisantes. Seul le système d'innovation peut ajouter de la valeur au produit et augmenter sa part de marché.

Le guide présente les concepts clés de la gestion de l'innovation au niveau des entreprises privées. Il donne également un sens large de l'innovation qui ne se limite pas seulement aux produits et services mais concerne également les procédés, l'innovation organisationnelle, commerciale, et entrepreneuriale qui peut être développées dans toute organisation. Dans cette phase de transition, les entreprises sont en mesure de gérer efficacement la qualité (amélioration continue) de l'innovation par la mise en place du système d'assurance qualité et des systèmes de l'innovation. Plus précisément, il est recommandé de créer un organe de gestion de l'innovation avec une opération clairement définie, de mettre en œuvre une méthodologie ciblée pour la planification et la gestion de l'innovation et à concevoir des plans annuels de l'innovation dans les domaines clés de l'entreprise.

Les activités de gestion de l'innovation sont regroupées en cinq domaines dans ce guide : vigilance (observation du marché), mise au point (la réponse stratégique de l'entreprise de devenir ou rester compétitif), l'acquisition (obtention des ressources nécessaires pour innover dans le marché), la mise en œuvre (affectant la vitesse des flux opérationnels) et de la formation (l'acquisition de connaissances et l'expérience de la mise en œuvre des activités d'innovation et leur gestion).

Les entreprises commencent par un diagnostic initial comme outil de gestion de

l'innovation cité dans la section 2. L'objectif est d'éviter des erreurs stratégiques pour les organisations ayant la même taille ou secteur d'activité similaire. Ce diagnostic permettra également à l'entreprise de planifier l'exploitation adéquate des ressources ou des actions correctives du système de management.

Le guide se termine par une description des parties prenantes dans le système d'innovation de l'entreprise. Les intervenants dans le cycle d'innovation sont amenés à être tout le temps au courant de ce qui se passe dans leur environnement et comment ce dernier affecte leurs processus, et la production de l'apprentissage et de la connaissance.

MEDINNOALL CONSORTIUM

Project Partner Universities

- University of Alicante (Project Coordinator)(Spain)
- Glasgow Caledonian University (United Kingdom)
- University of Evry-Val d'Essonne (France)
- Saarland University (Germany)
- École Normale Supérieure d'Enseignement Technologique d'Oran (Algeria)
- University of Mostaganem (Algeria)
- University Dr. Tahar Moulay of Saida (Algeria)
- University of Helwan (Egypt)
- Alexandria University (Egypt)
- South Valley University (Egypt)
- Sidi Mohammed Ben Abdellah University (Morocco)
- University Cadi Ayyad (Morocco)
- University Mohammed V Souissi (Morocco)
- Higher Institute of Technological Studies of Sousse (Tunisia)
- Higher Institute of Technology of Zaghuan (Tunisia)
- Higher Institute of Technology of Jendouba (Tunisia)

Project Partner Business Associations

- Alicante Chamber of Commerce (Spain)
- Oran Chamber of Commerce and Industry (Algeria)
- Federation of Egyptian Chambers of Commerce (Egypt)
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc- Union Régionale du Centre Nord (Morocco)
- Fédération Nationale de la Mécanique (Tunisia)

Project Associates

- Supreme Council of Egyptian Universities
- Ministry of Education of Morocco
- Ministry of Higher Education, Scientific Research and Technology of Tunisia



www.medinnoall.eu

"Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues."

