

- Les démarches processus gagnent à inclure une dimension d'innovation forte dans leur approche, notamment dans la partie mise en œuvre d'actions, par exemple d'amélioration.
- L'innovation a besoin de structure et de démarche processus afin de pouvoir être pleinement exploitée de bout en bout. D'expérience, il apparaît même qu'un minimum de démarche structurée, méthodique, par des processus, soit indispensable à la véritable valorisation d'une innovation.

Nous nous proposons, au cours de cette étude, de nous pencher sur ces 2 axes, afin de faire tomber 2 idées fausses :

- Les innovations ne sont pas l'action ni le résultat d'un seul homme, le stéréotype du « savant isolé dans sa tour d'ivoire ». La concrétisation d'une innovation implique une méthode, ou démarche de bout en bout, depuis l'idée jusqu'à sa commercialisation.
- Une démarche processus n'est pas que rigueur, contrainte, statique. Bien au contraire, elle est la base du dynamisme de l'entreprise de par l'identification de ses activités et de ses opportunités, notamment de diversifications.

Sur cet atelier, sont intervenus les membres suivants :

- Michel LEVY
- Antoine CLAVE
- Henri-Paul SOULODRE
- Jean-François DAVID
- Patrick MAHUT
- Bertrand DE LAUSUN
- Patrick VALLEE
- Jean-Christophe BONNE
- François DURNEZ

2 Caractérisation de l'innovation

2.1 Rappels de la définition de l'innovation (selon Wikipedia)

Le manuel d'Oslo de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) propose les définitions suivantes: « On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant - séparément ou simultanément - les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail » Ces définitions sont extensibles aux activités de services et à l'organisation et au marketing dans les formes récentes d'innovation.

Pour les économistes classiques, l'innovation est réputée être l'un des moyens d'acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché et à la

stratégie d'entreprise. Innover, c'est par exemple être plus efficient, et/ou créer de nouveaux produits ou service, ou de nouveaux moyens d'y accéder.

2.2 Quels sont les principaux critères caractérisant l'innovation ?

Nous évoquons juste à titre d'information les caractéristiques suivantes :

1. L'innovation concerne tout fait, décision ou technologie qui nécessitent une évolution de processus existants dans l'entreprise.
2. L'origine peut être interne : R&D, démarche qualité, certification, plan de développement, réorganisation,..., ou externe : arrivée d'une nouvelle technologie, concurrence, fusion/partenariat, réglementation,
3. Le type ou la nature : induit une notion de nouveauté et/ou de progrès, bien que le fait générateur puisse être négatif,
4. L'approche Pull / Push en fonction du marché (Pull= tiré par la demande du marché ; Push = proposé au marché qui n'est à l'origine pas demandeur),
5. Management de l'innovation
 - l'innovation ponctuelle (projet d'innovation, innovation produit/service) ;
 - l'innovation à long terme ou innovation permanente (management).
6. Les Facteurs déclenchants selon lesquels l'innovation n'a de sens pour une entreprise que s'il y a un gain en termes économique:
 - soit l'apport en termes de gains potentiels générés (nouveau marché, ...)
 - soit le coût en termes d'impacts notamment sur les différents métiers de l'entreprise

2.3 Pour sortir de l'innovation purement technique : les différentes catégories d'innovation

Afin de distinguer différents types d'innovation, nous nous sommes inspirés du Rapport gouvernemental ESCP-EAP *Pour une nouvelle vision de l'innovation*¹, P. Morand et D. Manceau. Ce tableau identifie les différentes innovations :

¹ http://www.economie.gouv.fr/directions_services/sircom/rap_autre_vision_innovation090430.pdf

Club des Pilotes de Processus

	Usage	Technologie	Usage + Technologie
Innovation d'offre (nouveau produit ou service)	Rôle essentiel du marketing et du management de la création Ex: L'Occitane et son cosmétique à préparer soi-même, smoking en mode féminine Yves Saint Laurent, compotes à boire Materne	Importance de la R&D Ex: biscuits Mikado de Lu, vélo électrique Matra, chaussures Geox	Importance du design pour rendre la technologie intuitive à utiliser, rôle du marketing pour analyser les usages Ex: Nintendo Wii Fit, collant hydratant Dim
Innovation de processus	Nouvelle organisation du travail et des processus de production Ex: restaurant Relais de l'entrecôte	Nouveaux processus fondés sur de nouvelles technologies Ex: montres Swatch, lavage de voitures Sineo	Création de nouveaux métiers et développement de nouvelles compétences Ex: agence de voyage BtoB Egencia, produits personnalisés
Innovation de modèle économique	Nouvelle structure de tarification Ex: classe affaires low cost L'Avion, journal 20 minutes, Velib'	Redéfinition du rôle des acteurs et de la répartition des sources de revenu Ex: iPod d'Apple, Airbus A380	Réinvention et convergence sectorielle Ex: Google, iPhone d'Apple, vidéo à la demande, appareil photo numérique

Une précision concernant l'innovation de modèle économique considère les 2 dimensions suivantes :

- Intégrateurs/agrégateurs de technologies. A titre d'exemple, Microsoft est plus sur des achats de concepts (par exemple achat de Multiplan qui a donné Excel) ;
- Accomplissement de l'ensemble des procédés/process (best practice).

Ce tableau donne des points de repères mais n'est pas forcément exhaustif : la dématérialisation, de multiplicité des canaux d'interactions, et d'externalisation, qui ont constitué de véritables innovation, et continuent de l'être quand elles sont appliquées dans des domaines nouveaux, n'y sont pas représentés.

De même, nous pourrions nous poser la question si le fait de pouvoir confier une partie des activités du processus de vente à des partenaires et/ou clients ne constitue pas une innovation en tant que telle, dans le sens où elle permet de se différencier des concurrents. Idem pour l'acquisition d'une capacité d'externalisation d'un sous-ensemble de processus, jugé en dehors du cœur de métier de l'entreprise, ne constitue pas une innovation ? Ces 2 points pourraient alors être intégrés dans l'innovation de modèle économique.

2.4 Pour aller plus loin : d'où viennent les innovations ?

L'innovation peut provenir des différentes approches :

- De l'écoute des besoins et attentes client, donc de la réponse à un besoin latent
- De la réponse à la présence d'un blocage, d'une contrainte, à laquelle se heurte une volonté. Dans ce cas, on s'appuie sur la difficulté pour trouver des solutions un contexte bloqué :
 - les contraintes clients pour utiliser les produits ;
 - le service lié à ces produits, directement sur le terrain, au besoin.

Le cas de Renault relève d'un premier scénario : besoin immédiat. Pourquoi la Logan rencontre-t-elle un succès incontestable ? Pour l'essentiel parce qu'elle constitue une réponse immédiate donnée à des personnes à pouvoir d'achat faible, satisfaisant un besoin inassouvi hors de portée parmi les offres existantes des constructeurs occidentaux. La contrainte à contourner est donc d'obtenir un prix de revient beaucoup plus faible que celui fourni par les processus traditionnels de fabrication, sans véritable innovation de rupture au sens technologique, cependant intégrant une innovation de modèle économique. Seules l'analyse fonctionnelle, l'analyse de la valeur, alliées à une re-conception de bout en bout du processus de production et à la possibilité nouvelle de disposer de ressources à coûts faibles furent nécessaires et suffisantes.

Le cas de Toyota permet de comprendre un autre scénario : demande latente. C'est celui où la contrainte est vue comme porteuse d'innovation. La contrainte à contourner est l'augmentation tendancielle du prix du pétrole et la demande d'écologie en économie. Sa durée de vie sera plus longue, car elle est liée aux modifications des comportements et des conditions de vie des populations ou à celles de l'environnement commun dans lequel évoluent à la fois l'entreprise et ses clients. Toyota réduit cette contrainte par une innovation technologique - celle du moteur hybride - moyen terme entre le moteur à carburant actuel et le futur moteur électrique. Cette innovation a l'avantage de concerner à la fois les véhicules à petit prix et les véhicules haut de gamme.

En conclusion sur l'origine des innovations, peut-on déceler dès l'origine la mise en route d'un processus similaire dans d'autres secteurs économiques et en suivre la réalisation progressive ? Oui, cette méthodologie existe et elle s'applique à la surveillance du processus qui prépare puis conduit la décision stratégique. Elle implique la mise en place d'une organisation systémique d'acquisition et d'exploitation des connaissances dont l'architecture sera imaginée comme la plus proche possible de celle qu'une entreprise innovante doit nécessairement mettre en place. Cela ressemble à une *war room* équipée d'un système d'acquisition de connaissances pointues à partir de sources d'information hautement pertinentes d'origine interne (R&D) et externe (IE) et assure la confrontation de ces connaissances avec celles d'experts qui font autorité dans le secteur.

Il n'y a pas lieu d'insister sur les avantages concurrentiels énormes, en particulier en termes d'anticipation, que la mise en œuvre de ces organisations est susceptible de procurer à leurs exploitants. Il apparaît ainsi le profil d'une expertise spécifique nouvelle pouvant, par un processus d'Intelligence Economique (*) « piloté », susciter et faciliter l'amélioration continue des processus opérationnels de l'entreprise, l'une des missions des vrais « pilotes de processus »... Il convient de préciser le périmètre de ces responsabilités au regard de directions déjà existantes de la stratégie, planification stratégique, innovation...

3 Les apports des démarches processus à l'innovation

3.1 Réflexions sur les apports processus

L'approche processus apporte en général les avantages suivants :

- 1 Vision transverse de bout en bout en mettant en cause les pratiques verticales par silos, notamment en termes de production et distribution.
- 2 Introduit le client de bout en bout.
- 3 Met l'accent sur la finalité, l'objectif de chaque processus ; l'objectif d'un processus n'est pas le même selon que l'on se place du point de vue de l'entreprise ou de celui du client. L'objectif du processus facturation est soit "optimiser le cash" (point de vue entreprise) soit "dresser la facture au plus tard" (point de vue client).
- 4 Identifie les risques et consolide la sécurité sur les phases d'activités du processus.
- 5 Permet d'effectuer des comparaisons et benchmarks internes et externes sur la mise en œuvre et la performance des processus.

Ces points s'appliquent aussi dans le cadre de l'innovation.

3.2 « L'innovation n'a rien à faire des processus ! »

Dans la psychologie commune, processus et innovation apparaissent souvent en opposition. La pénétration du concept processus dans une entité R&D est difficile (la gestion va mettre la main dessus, le contrôle de gestion va imposer des contraintes...)

- 1 Mise en forme de discours... Le processus génère une opposition entre cerveau gauche : analyse/processus, et cerveau droit : création, intuition, innovation. Il risque de rompre la créativité, toute initiative en imposant des chemins préétablis, prémédités et inadaptés, limitant ainsi le champ de l'évolution, créant une technocratie.
- 2 Ceux qui ont innové réellement par le passé n'ont pas eu besoin de processus...
- 3 Le processus implique du temps perdu sur des contraintes apparentes ainsi qu'un surcroît de coûts, souvent focalisé sur des ressources. L'innovation est alors perçue comme un coût supplémentaire pour une Valeur Ajoutée décroissante, d'autant plus dans des PME où les ressources capables de mettre en place des processus sont rares.

- 4 Le contexte, l'environnement sont en constant changement, il est inutile de se bloquer/fermer alors que l'agilité est la clé de la réussite.

Comme toute théorie non validée ne reste qu'une hypothèse, il convient de retourner ces questions et de démontrer que ces arguments sont réfutables. A ce titre, il peut être intéressant d'approfondir le travail analogique afin de communiquer :

- Plutôt que parler de processus, parler de procédé, terme connoté positivement.
- D'autres termes proches connexes comme produit, projet, procédure pourraient aussi être utilisés dans la communication.
- Etudier les déclinaisons dans des secteurs spécialisés est une piste intéressante, à titre d'exemple dans le secteur médical : protocole (proche d'une procédure).
- Pour les PME-PMI, parler de méthode est un langage concret qui permet d'apporter la structure d'une démarche processus.

3.3 Qu'est-ce qu'un processus d'innovation ?

Une démarche processus d'innovation peut se représenter schématiquement sous la forme suivante :



On distingue : Veille/Invention/ Innovation/Déploiement/Commercialisation... Le positionnement des approches Intelligence Economique et Veille pourrait aussi être abordé dans ce cadre.

L'étape de génération d'idée-invention mérite un approfondissement particulier: toutes les inventions ne surgissent pas nécessairement par génération spontanée. La génération de l'idée/l'invention a pu suivre une longue réflexion/maturation/distillation fractionnée des bonnes idées. Cette réflexion/maturation aurait-elle été stimulée, améliorée, par une démarche processus, ou non ? L'innovation provient aussi de la synthèse de plusieurs idées, systèmes ou solutions préexistants qui, changés de contexte, va créer l'innovation. L'innovation n'est clairement pas réduite à la seule création de brevet.

Comment remettre en question le principe de séparation entre les activités Recherche & Développement (R&D), qui est liée

- Au brassage des idées (pas de structuration, liberté des individus...) pour que naissent les idées. Cette contrainte vient d'une fausse idée reçue : « Pour bien créer des solutions, il convient cependant d'avoir des contraintes. »
- A l'intervention d'un cadre et d'une structure : ce qui est faisable, ce qui peut être mis en œuvre.

Il est donc indispensable de préciser cette approche dans le champ de l'innovation.

4 Les démarches processus des grandes structures favorisent leur innovation

Différents axes permettent d'accélérer l'innovation au sein des grandes structures.

Proposition : Séparer la Recherche (ouvert) et le Développement (stratégie produits et services), qui permet de rester ouvert avec des scientifiques, en ratissant large, avec bases de brevets), puis irrigation de la partie développement sur base des bases de brevets.

Les grandes organisations ont des directeurs scientifiques qui sont les pilotes du processus global. Chez BYTEL, le pilote de processus liste les processus et intègre les offres.

- Processus de mise en œuvre, avec impacts. Plus la structure grossit, plus elle va aller chercher l'innovation dans des petites structures : exemple de la pharmacie qui va faire foisonner de la biotechnologie dans des petites structures.
- Quelle position sur la chaîne de valeur (producteur, distributeur ou intégrateur) ?

La réussite de l'innovation interne et externe est le bon équilibre entre :

- réseaux informels (think tank interne, réseau interne, et réseaux informels externes) ;
- et approche mécaniste de processus, pour utiliser ce qui se raconte. Il faut donc parler de processus non mécanistes de déploiement.
- Modèle intégrateur : c'est moi qui sélectionne des idées porteuses d'avenir.

Cette démarche concerne seulement le monde B2B. Les grandes entreprises auraient intérêt à ce que les sous-traitants prennent leur autonomie sur ces domaines, au-delà de la qualité :

- Pour gagner en autonomie, et donc être plus sécurisée financièrement.
- Mais souvent relation de pouvoir très importants.
- Est-ce que le donneur d'ordre va faire de l'apport pour le sous-traitant ?
- L'innovation de la PME/ grand donneur d'ordre ne sera qu'une innovation de service, créant une forme de fidélisation. Ce service n'étant pas brevetable, il va vite être copié. → Besoin d'identifier un couple idée (technologie innovante) /service qui permette de créer une barrière à l'entrée pour les autres.

Enfin, les grandes entreprises développent un dispositif d'innovation technologique, et donc de propriété intellectuelle. Ce dispositif permettrait de constituer une passerelle complémentaire avec les PME-PMI, permettant ainsi le transfert de certaines technologies mal ou non exploitées par ces dernières vers des PME-PMI à la recherche d'une identité produit en propre... Cette

approche favoriserait l'extension des démarches processus de bout en bout, en intégrant les propres PME-PMI fournisseurs de ces grands groupes.

5 L'innovation de la recherche appliquée académique ne réalise que les premières étapes du processus d'innovation

Les universités et laboratoires de recherche, notamment publics, constituent aussi fortement à l'innovation. Selon la loi Allègre de 1999, le chercheur français est désormais un co-inventeur et co-proprétaire, associé donc aux revenus. Cependant, l'on continue de constater un désintérêt de l'aspect économique. C'est cet aspect qui différencie l'approche recherche académique française de recherche appliquée du modèle anglo-saxon, modèle de partenariat plus intégré qui conduit à plus de rendement (terme ô combien honni dans la recherche française) et surtout plus de mise en application dans les entreprises par la suite...

Quelques éléments importants ressortent de cette analyse :

- Il n'y a pas toujours de formalisation en forme de brevet. Par exemple dans l'assurance/finance, l'innovation peut consister en des produits très différents et adaptés à de nouvelles attentes clients, et reconnus par des trophées/reconnaisances marchés.
- L'innovation provient souvent d'un groupe, non d'un « savant isolé dans sa tour d'ivoire ».
- L'idée reste stérile sans mise en œuvre, et c'est le cas de nombre d'idées et d'innovation.

La recherche académique constitue le premier maillon du processus d'innovation. La réalisation de l'ensemble du processus (en y ajoutant industrialisation et commercialisation) constituerait une chaîne de valeur complète qui serait profitable au développement économique. La France pourrait s'inspirer de l'exemple mise en place en Allemagne d'un processus reliant les laboratoires universitaires et les entreprises, multipliant par plusieurs dizaines le nombre de brevets déposés.

6 Innovation et PME-PMI

6.1 L'ébauche d'un processus d'évaluation et d'intégration de l'innovation dans les PME et PMI

L'application d'un diagnostic d'évaluation de la capacité d'une PME-PMI à concrétiser des innovations, notamment dans la dynamique de diversification d'activités, illustre combien le pré-requis à la réalisation de ces innovations de bout en bout impose un cadre, une structure, avec des activités sous contrôle. A titre d'exemple, les PME-PMI ayant initié des démarches processus type ISO 9001 sont nettement plus éligibles à la réussite de ces innovations.

En préambule à cette réflexion, il est nécessaire de préciser que toutes les PME-PMI ne disposent pas des aptitudes nécessaires à l'intégration de l'innovation.

Les éléments énoncés ci-après, fondés sur des critères bien connus des chefs d'entreprises, permettent d'apprécier les moyens et/ou insuffisances de l'entreprise à entrer dans une telle démarche.

Qu'il s'agisse d'aborder l'innovation industrielle par :

- le dépôt d'un brevet dont le contenu est généré par l'entreprise ;
- l'entrée dans un développement collaboratif avec un laboratoire de recherche en vue d'une exploitation par l'entreprise ;
- l'acquisition de droits d'exploitation d'un brevet dit « dormant » détenu par un tiers (concession de licence).

Une PMI/PME doit s'assurer qu'elle dispose des caractéristiques suffisantes pour s'engager avec des risques maîtrisés, dans une démarche d'intégration de l'innovation.

A cette fin, une première étape est :

A. LE DIAGNOSTIC

Il permet d'évaluer les moyens de l'entreprise en fonction des indicateurs suivants :

- la stratégie du chef d'entreprise ;
- le niveau de dépendance de l'entreprise ;
- les moyens de R & D de l'entreprise ;
- les moyens humains :
 - l'entreprise dispose-t-elle des personnes formées aptes à prendre en charge la conduite d'un projet innovant ;
- des critères d'ordre technique :
 - domaine de compétence ;
 - capacité de développement et d'évolution ;
 - capacité de production ;
- des critères d'ordre financier :
 - situation financière générale ;
 - capacité à recourir à des financements externes ;
- capacité de production :
 - avec ou sans sous-traitance ;
- capacité de commercialisation :
 - en France, directe ou indirecte ;
 - à l'exportation.

B. L'INNOVATION

Quelle que soit la catégorie d'innovation industrielle, elle doit être évaluée en fonction d'un certain nombre de critères qui vont démontrer sa qualité et la compatibilité de son contenu avec les spécificités de l'entreprise.

Parmi ces critères :

- le domaine technique de l'invention ;
- les partenariats nécessaires ;
- la qualité du brevet, son contenu, la faisabilité, la couverture géographique, etc. ;
- le dimensionnement de l'innovation en termes de quantitatifs.

C. LE MARCHÉ

Quelle que soit la catégorie d'innovation industrielle, il convient de s'assurer de quelques caractéristiques principales de marché tel que :

- adéquation du produit au marché ;
- évaluation du marché, national et/ou export ;
- état de la concurrence ;
- analyse de la chaîne des valeurs.

D. LE DÉVELOPPEMENT

Dans la perspective de l'étude d'industrialisation d'un produit innovant, il est nécessaire de répondre à certaines questions :

- cahier des charges technique de l'étude ;
- coût de l'étude ;
- financement (en propre ou appel à des financements externes) ;
- nécessité d'un partenariat (complément technique et/ou industriel) ;
- si oui, quel contrat ?
- les aspects normatifs et/ou règlementaires ;
- le contrôle qualité.

Et enfin pour la commercialisation, l'entreprise doit, dès la démarche d'industrialisation engagée, identifier et progressivement mettre en place les dispositions nécessaires à la distribution du produit ou de la gamme de produits issus de l'invention.

En conclusion, l'expérience montre que l'intégration de l'innovation avec un risque limité doit s'inscrire dans une application rigoureuse d'un processus dédié.

C'est à cette seule condition que les PMI/PME peuvent envisager de :

- DIVERSIFIER leurs activités par l'INNOVATION.
- positionner l'entreprise en EXCLUSIVITÉ ;
- acquérir une INDÉPENDANCE vis-à-vis de ses gros clients.
- PÉRENNISER & VALORISER la structure ;

6.2 Quel langage « processus » pourrait être adapté aux PME-PMI ?

De même que le langage des brevets paraît inaccessible aux PME-PMI, comme indiqué dans le chapitre précédent, la question est de savoir comment adapter le langage processus aux entreprises, notamment notre maillage industriel ?

Contexte : des entreprises du tissu industriel français (sous-traitants de 2^{ème} ou 3^{ème} rang de grands groupes industriels) comme par exemple sur les

technologies (mécatronique...) avec une gamme de prestations (fraisage, tournage,...). Ces entreprises ont une visibilité de 2 à 4 semaines de travail, sur un nombre de donneurs d'ordre très limité. Ils ont toujours répondu à des demandes de donneurs d'ordres, mais ne savent pas vendre et commercialiser.

Les apports de la démarche processus peuvent s'appuyer sur un 1^{er} axe pour apporter des produits innovants :

- construire une passerelle de l'état de sous-traitance à une certaine autonomie production-produit-marché : trouver d'autres pistes de croissance, de productivité ;
- entrer en relation avec des structures complémentaires pour faire la commercialisation.

Ces entreprises ne savent pas développer de nouveaux produits, ne pratiquent pas de marketing. L'objectif est qu'elles profitent de leur expertise pour étendre l'impact et le développement de ses produits à d'autres marchés. Les étapes sont de :

- faire entrer le processus d'innovation ;
- s'assurer de l'appropriation de la structure de ce nouveau produit.

Un 2nd axe montrant des apports d'approches processus pourrait être d'assembler des chaînes de valeurs cohérentes entre groupes de structures complémentaires, notamment commerciales, et travailler de concert afin de développer de nouveaux marchés. Bénéficier d'une structure commerciale externe mutualisée qui va commercialiser ces produits. Diagnostic et établissement d'une stratégie, en modèle producteur/distributeur :

- Identifier où sous-traiter, où externaliser - voir en termes de chaîne de valeur,
- Le processus permet d'identifier des éléments dans la chaîne de valeur,
- On distingue : Veille/Invention/Innovation/Déploiement/Commercialisation... Sur cette chaîne de valeur, qu'est-ce qui est fait à l'intérieur/à l'extérieur (sous-traiter ?) ? La chaîne de valeur est-elle complète ou pas ? Quel est le niveau de contrôle sur l'ensemble de ce processus, et est-ce que cela lui permettrait d'être plus innovant.

Ce point permet de sortir des contraintes liées à un donneur d'ordre. Exemple de diagrammes de processus d'innovation existants : 2 documents (Business Developer en innovation).

6.3 Un pilotage par les processus pour accompagner les PME-PMI ?

Pour les PME/PMI, ce processus d'innovation (brevets, commercialisation), pourrait être piloté, non pas au niveau de l'entreprise, mais à un niveau plus élevé, par exemple l'échelon régional par les CCI ou les pôles de compétitivité, selon l'étape :

- lister les différentes entreprises ;
- les classer par catégories ;
- identifier les opportunités (recherche, brevets, marchés, ...) :

- PME-PMI : process d'intégration de l'innovation ;
- centres de recherche : Développement et transfert de l'innovation ;
- gestion de l'innovation industrielle et transfert/génération de richesses.
- ...

7 Comment l'innovation peut être un facteur d'amélioration voire de mise en place des démarches processus ?

7.1 Rappels du livre du Club des Pilotes de Processus

Dans le livre du Club des Pilotes de Processus : *Processus, la voie de la Performance*², un chapitre complet s'est penché sur *Reconstruction et innovations*³, qui reprend le huitième critère du modèle de maturité.

Reprenant les principaux points illustrés dans ce chapitre, nous proposons dans cette partie de l'étude de prendre du recul et de généraliser l'importance de l'innovation dans une démarche processus.

7.2 Des démarches processus intègrent déjà des techniques d'innovation et de créativité

Une démarche processus peut être simplifiée en 2 étapes principales :

- Connaître pour agir.
- Agir en connaissance de cause, dans un but de correction de dysfonctionnements et d'amélioration de la performance, quelle que soit la méthode mise en œuvre (IT, qualité, Lean, Six Sigma, ...).

Dans chacune des déclinaisons, nous avons affaire à des problématiques qu'il va falloir résoudre, avec des techniques de résolutions de problèmes, voire des techniques de créativité.

Nous parlons ici bien de techniques, soit de méthodes, ou de processus, qui vont permettre :

- soit d'être plus créatifs avec des approches comme le Brainstorm, TRIZ, PAPSA, Chapeaux de Bono...
- soit d'être capable de formuler une problématique et d'identifier la solution optimale : le 8D, le PDCA, le DMAIC (avec Innover dans la traduction du Improve)

D'expérience, ces techniques tant de créativité que de résolution de problèmes ne peuvent réussir qu'accompagnées par des personnes d'expérience ayant pu les éprouver, car elles touchent aux dimensions intellectuelles et relationnelles, selon des règles de fonctionnement établies (à titre d'exemple, questions ouvertes pour élargir le débat, puis regroupement des thèmes et questions fermées pour finaliser les actions proposées et les mettre en œuvre de manière réaliste...)

² Club des Pilotes de Processus, *Processus la voie de la performance*, coll. « Management et Informatique », Hermes-Lavoisier, Paris, 2008.

³ P. 203-238 de l'ouvrage.

8 Conclusions et ouverture

Nous avons décrit

- l'innovation et de ses sources
- des processus, et notamment du processus d'innovation

Nous en avons conclu que l'innovation a fortement à gagner d'une démarche processus, et que les processus ont à gagner à intégrer de l'innovation.

Nous pourrions, dans le cadre d'un prochain atelier s'intéresser *Comment le management par les processus peut permettre de favoriser l'innovation pour des grandes structures*. En d'autres termes, ne plus manager le processus d'innovation, mais gérer l'innovation par les processus.

9 ANNEXES sur une étude d'attentes PME-PMI sur ce type de démarche

Retours sur PME/ Banques de données pour interviewer quelques PME, en posant les questions suivantes :

- Sélectionner les structures les plus pertinentes :
 - choisir les structures qui ont choisi d'améliorer leur organisation (20-30) ;
 - catégories client final B2C ou sous-traitants B2B (niveau 1,2,3) : aux ordres du sous-traitant, capacité et besoin d'innovation ?
- Puis poser les questions :
 1. Présenter le contexte : « Vous avez été référencés dans les PME/PMI comme étant à la pointe de l'utilisation des nouvelles technologies... (innovation d'usage) : vous avez été reconnu comme innovateur, on s'interroge sur les mécanismes que vous avez mis en place pour permettre la réalisation de cette innovation ? »
 2. Si je vous dis : « **Processus et innovation, ou processus d'innovation** », qu'est-ce que cela vous évoque ?
 3. Avez-vous conscience qu'il y a un processus qui vous permet d'innover ? L'avez-vous exploité au maximum ? Comment le positionner par rapport à vos principales activités, et processus ? Comment le positionner par rapport à vos principales activités, et processus ?
 4. Vous êtes à l'écoute de ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise (veille) ? Comment cela peut-il se traduire (innovation de procédé, produit ou service) ? Y a-t-il eu chez vous une innovation que vous n'avez pas pu transformer par manque de structure ?
 5. Avez-vous des exemples d'innovations réussies ou à échecs : quels facteurs de réussite, quels freins ?
 6. Est-ce que c'est une démarche accompagnée (externe ?) ou une démarche conduite de manière indépendante par l'entreprise.

Constatations générales :

- Différentiation dans les réponses à partir de 50m€ (150 personnes ou plus) : au-delà de 50m€ de CA, l'entreprise a structuré une approche type processus.
- Très peu de structures PME-PMI répondent ou sont intéressées par les mots processus et innovation ; ils parlent éventuellement de méthodes, de lien avec le système d'information, mais cela ne va pas plus loin.

Quelques retours détaillés en édition logicielle :

- Exemple 1 : Editeur de progiciel mono produit (1/ Licence, et 2/ Services autour de maintenance). Réponse à processus innovation : processus oui on connaît ; source de l'innovation= avec clients, travail en mode push (demandes et évolution), donc suiveurs de client, et suiveurs de concurrence. Le terme processus signifie mode de pilotage de projet informatique (processus de production logiciel, plus ou moins mis en place : ISO, CMMI, architecture), donc pas de lien avec l'innovation.
- Exemple 2 : Editeur de progiciel de gestion comptable. L'innovation a consisté à changer les modes comptables classiques (aisance d'utilisation, charte graphique). Quand le progiciel est devenu très complexe à gérer (au niveau de différentes fonctions ajoutées) En développant par innovation un produit sans réfléchir à son architecture, aboutir à un blocage → refonte complète du produit qui bloque tout processus d'innovation et prend du temps. Ce cas peut être facilement transposé dans des domaines industriels et de services pour des produits qui évoluent sans réflexion sur l'architecture globale. L'innovation doit donc être un modèle évolutif, se préoccuper de la maintenabilité/évolutivité de chaque innovation.
 - Contexte = entreprise en difficulté.
 - Processus de résolution de cette difficulté :
 - nature de difficulté précisée ;
 - étude des différentes opportunités (analyse des fonctions, reconstruction par analogies, rachat de solutions, nouveau développement, ...)
- Exemple 3 : A partir d'un logiciel existant, faire du reengineering pour reconstruire par scan du code le fonctionnement (base de données, fonctions, ...) et de reproduire un logiciel similaire sur un périmètre spécifique. Un créneau avec très peu de concurrents, l'innovation partant d'un besoin et non d'un « savant dans sa tour d'ivoire ».