

PROGRAMME
GESTION DE L'INNOVATION
ET ACTIVITES NOUVELLES

NOTRE OFFRE EN DIRECTION
DES ORGANISATIONS SOUHAITANT GENERER
OU INTEGRER DES PROJETS INNOVANTS

Juillet 2006

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
PROPOSITIONS DE PROGRAMMES	5
A) VEILLE	8
B) SELECTION & FILTRAGE.....	10
C) VARIANTE SIMPLIFIEE DU PROGRAMME DE SELECTION & DE FILTRAGE	14

INTRODUCTION

Que font les collaborateurs d'une organisation en son sein ?

Au delà du travail, encadré par un contrat qui règle les droits et les devoirs (notamment la loyauté, l'exigence de service, la non concurrence), ils y viennent également pour y vivre un certain nombre de leurs rêves, ou à tout le moins tenter de le faire.

Les organisations¹ proposent donc à tous ceux qui veulent entrer et rester chez elles un contrat à plusieurs facettes, dont le nombre s'accroît avec l'évolution vers les sommets de l'organisation : rémunération, statut, pouvoir, sécurité de carrière, codes d'appartenance, reconnaissance par ses pairs, formation,mais aussi crèches, services à la personne, etc.²

L'époque actuelle, caractérisée notamment dans les économies développées par l'accroissement du contenu immatériel de l'échange, lui même nourri par celui du flux d'information, rend nécessaire d'adapter en permanence le contrat social entre une organisation et ses collaborateurs.

Avec l'augmentation de l'offre de biens et de services et des moyens d'y accéder, le marché devient plus volatil et rend nécessaire d'accroître l'emprise sur les clients et par contrecoup ... sur les collaborateurs.

Ces derniers doivent dorénavant permettre à l'organisation de s'adapter en continu à l'évolution de son environnement, afin qu'elle y maintienne et qu'elle y accroisse sa présence.

L'un des mots qui vient le plus souvent à l'esprit pour caractériser ce type de tempérament est celui d'entrepreneur : il identifie de nouvelles opportunités, mais sait aussi les mettre en oeuvre en réunissant à la fois l'équipe et les moyens nécessaires.

Par son action, il dégage également les obstacles à la concrétisation tout en respectant l'être et l'essence de l'organisation qui le mandate pour ce faire.

¹ Dans le développement qui suit, nous appellerons **organisation** indifféremment une entité, une structure administrative ou une entreprise qui nous semble pouvoir être concernée par ce type de programme.

² L'un des slogans qui décrivait les Charbonnages de France était : « du berceau au cercueil » (ils disposaient à l'époque de leur propres maternités, de crèches, de maisons, d'hôpitaux..... jusqu'au cimetières !)

Prisé par les entreprises et les organisations, ce type de tempérament peut néanmoins comporter un danger majeur pour elles : qu'ils les quittent, par opportunisme, lassitude ou ambition.

Les organisations les plus performantes sont donc censées être très attentives à la gestion de ces personnels clé. Les analystes n'hésitent d'ailleurs pas à stigmatiser les dérives de séduction qu'elles mettent en oeuvre.

Elles ont donc rénové ou mis en place de nouveaux et différents modes de fonctionnement, qui ont tous un objectif commun : maintenir un intérêt au travail, réguler les tensions internes, favoriser l'émergence de nouvelles activités qui renouvellent et développent la liaison entre l'entité existante et le marché.

Les 20 dernières années ont donc vu émerger un ensemble de pratiques : enrichissement des tâches, cercles de qualité, redécoupage du métier (entraînant parfois des arrêts de branches ou des externalisations), décentralisation, décloisonnement, management par projet, promotion de l'entrepreneuriat, intrapreneuriat, ... dont le dénominateur commun est le renforcement de l'implication de chaque collaborateur par celui du lien (formel et informel) entre l'organisation et chacun d'entre eux.

Les repères de la réflexion pour contribuer au renouvellement et au renforcement des activités au sein des groupes s'articulent autour de 4 variables clé :

- La capacité d'adaptation à l'évolution de son environnement
- Les modalités de la relation entre les personnels (considérés individuellement et en groupe) et l'organisation, notamment dans le continuum qui va de l'identification de nouvelles opportunités à leur mise en oeuvre
- La nature des processus mis en place pour y parvenir
- L'appui apporté pour concrétiser les nouveaux projets

PROPOSITIONS DE PROGRAMMES

La palette de programmes proposés est accessible à la carte ; elle s'inscrit dans un continuum de réflexion cohérent, avec un but précis :

contribuer à l'émergence de projets plus nombreux au sein ou à la périphérie des entreprises ou des organisations existantes.

Elle vise à améliorer la performance concernant :

- l'intelligence économique
- la valorisation de la recherche
- la modification, le cas échéant, du climat et de l'état d'esprit régnant dans l'organisation à propos des conditions d'émergence d'activités nouvelles
- la mise en place de processus de management de projets, notamment au stade de leur identification puis de leur filtrage

Compte tenu de la confidentialité des thèmes abordés, qui révèlent des éléments qui peuvent être déterminants pour l'avenir de l'entreprise, *l'ensemble de ces programmes sera plutôt réalisé en intra entreprise.*

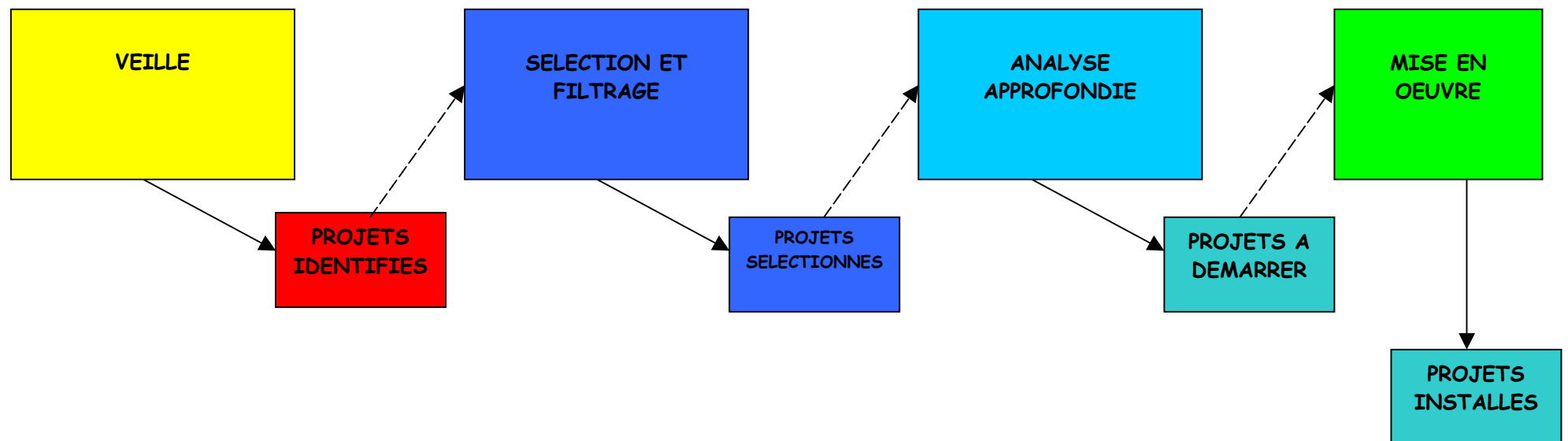
Toutefois, notamment pour les programmes en amont (intelligence économique et sélection-filtrage des projets), des sessions inter entreprises pourront être organisées, s'il s'agit plutôt d'apport théoriques et que les entreprises participantes l'acceptent.

Pré-requis :

Ces programmes s'adressent par priorité à des organisations qui disposent déjà d'une fonction recherche-développement, d'une base d'expérience de management d'activités nouvelles (activités nouvelles gérées en centre de profit, acquisitions, spin off, ...) et qui souhaitent améliorer leurs démarches et leurs outils dans ce domaine.

Les entités ne disposant pas des caractéristiques minimales ci-dessus devraient, à notre sens, s'engager sur l'ensemble du programme proposé, en mettant en place des adaptations spécifiques à chaque situation.

PROCESSUS DE MISE EN OEUVRE D'ACTIVITES NOUVELLES



Les organisations conduisent deux séries d'approches dont le point d'inflexion est représenté par l'existence de projets à analyser de façon approfondie avant mise en oeuvre.

En amont, il s'agit d'identifier des opportunités. Cette phase d'identification peut s'étaler sur des années³, mêler à des degrés divers l'interne et externe, en ayant établi un maillage plus ou moins dense avec des structures externes (universités, centres de recherche, technopôles, incubateurs, ...).

Une fois les projets identifiés, ils sont censés suivre un processus de négociation et de filtrage qui permettra de séparer les projets à analyser des autres.

Cette étape cruciale mérite que l'on s'y penche plus longuement, en apportant une réponse détaillée et consensuelle aux questions suivantes :

Qu'est ce qu'un projet pertinent ? qui l'appréhende ? quel est le processus de validation ? quels sont les critères qui président à la sélection des projets ? Sont ils hiérarchisés et sous quelle forme ?

Il s'agira plus d'explicitier, si nécessaire, le système de filtrage utilisé par l'organisation, au besoin en le comparant à d'autres, plutôt que de le mettr en regard d'un référentiel idéal, en l'occurrence inexistant.

En aval, l'analyse approfondie et la mise en oeuvre des projets suppose de mettre l'accent sur la composition des équipes chargées de les mettre en oeuvre. La pluridisciplinarité et la transversalité font partie des notions les plus avancées. La définition du mode d'organisation est néanmoins spécifique à chaque organisation.

³ à l'exemple du secteur pharmaceutique

A) VEILLE

Les organisations les plus dynamiques ont intégré la notion d'intelligence économique et ont mis en place une série d'approches qui incluent *la surveillance stratégique, les études qualitatives et quantitatives, le recours aux groupes de créativité, focus groups, cahiers de tendances, trend setters*, quand elles n'incitent pas leurs propres collaborateurs à tenir un *blog* pour tenter de repérer les premiers signes d'évolution des opinions.

Les sociétés nippones, qui représentent l'une des versions avancées de veille stratégique, ont rodé depuis près d'un demi siècle et installé un système de veille au niveau mondial destiné à assurer, dans tous les domaines économiques où elles sont présentes, une capacité à capter les innovations afin de les agglomérer à leurs propres pratiques.

D'autres organisations établissent des maillages plus ou moins denses, gérés directement par la fonction recherche développement ou une direction du développement ou de la diversification, avec les organismes pouvant conduire des actions similaires (centres de recherche, SRC, universités,...).

Certaines entreprises sont même allées jusqu'à une externalisation pure et simple de leur R&D.... !

L'objectif ultime reste bien d'être en prise sur l'environnement de l'organisation (clients, technologies, concurrence, opportunités) et de maintenir voire d'améliorer la position de l'entité sur son marché.

C'est pourquoi certaines organisations préfèrent acquérir des entreprises plus mobiles qu'elles et plus en prise sur leur marché que de générer en interne des activités nouvelles qui arriveraient en déphasage par rapport au marché.

Module « intelligence économique »

Objectif

Permettre à l'organisation d'améliorer sa veille stratégique
Améliorer le plan d'organisation de la fonction

Contenu

Acquérir les outils et méthodes pour renforcer ou mettre en place la fonction d'intelligence économique

La recherche d'information

- présentation des outils disponibles (bases de données économiques techniques et financières, études qualitatives et quantitatives, le recours aux groupes de créativité, focus groups, cahiers de tendances, trend setters publications diverses, internet, salons, blogs, marketing viral,.....)
- Comparaison sectorielle (démarches menées par des concurrents)

L'organisation de la fonction

- Sélection d'outils à mettre en place dans l'organisation
- Définition du mode de liaison entre le service de veille stratégique et les autres fonctions de l'organisation d'une part, entre l'organisation et son environnement d'autre part
- Politique de sécurité

Résultat attendu

Plan de mise en place ou de réorganisation de la fonction

Public concerné

Responsables de recherche-développement
Responsables activités nouvelles
Responsables diversification
Documentation et veille
Services de planification stratégique
Responsables des alliances et partenariats
Responsables Fusions acquisitions

Durée de la formation

3 à 5 jours

B) SELECTION & FILTRAGE

Il s'agit sans doute de l'étape la plus délicate de tout le processus.

Elle suppose en effet de parvenir à accorder l'ensemble des acteurs de l'organisation sur des perspectives de développement de produits ou d'activités nouvelles identifiées, en interne ou en externe ; le chemin pour dégager un consensus est parfois jalonné de négociations difficiles qui mettent en lumière plusieurs complexités :

- les fondements de la décision (valeurs et mythes fondateurs de l'entité, qualité des informations recueillies),
- la méthode de décision
- l'interaction entre les acteurs.

Il débouche sur l'allocation de ressources pour mettre en oeuvre des activités dont certaines sont porteuses de l'avenir de l'organisation.

Il est donc nécessaire de procéder à des arbitrages en sélectionnant à intervalles réguliers les projets, internes ou externes, qui feront l'objet d'une étude approfondie avant mise en oeuvre.

Les systèmes et grilles de sélection des projets font donc souvent l'objet de choix minutieux et très élaborés.

Les fonctions qui ont la charge de ce type d'opération sont très diversifiées dans leur nature, leur taille et la définition de leur mission. D'autres facteurs tels que la vitesse de renouvellement technologique et l'intensité concurrentielle du secteur économique de l'organisation peuvent avoir un impact sur son périmètre.

D'autres facteurs méconnus mais cruciaux peuvent affecter la performance de l'organisation dans ce domaine :

- l'état d'esprit régnant au sein de l'organisation et son adaptation à l'identification et à l'émergence de nouvelles activités
- la place faite aux acteurs de l'organisation
- les modes de reconnaissance et de rétribution

Module sélection et filtrage

Objectif

- Améliorer le cadre d'action de l'organisation pour accroître le flux de projets soumis (par génération interne ou perspective d'acquisition externe)
- Améliorer les démarches de sélection des projets
- Mettre en place des processus de management des projets pour qu'une fois identifiés⁴, leur appréhension, leur validation puis leur mise en oeuvre soient améliorées.

Contenu

Examiner

- Les expériences passées de lancement de projets (réussites & échecs) serviront de fil conducteur à la conduite de l'analyse. A titre subsidiaire, les projets en cours d'analyse ou de lancement pourront de même être utilisés, si l'organisation le souhaite.
- Description de l'organisation interne pour :
 - trouver des idées
 - les diffuser
 - les mettre en oeuvre
 - Outils de gestion : (par exemple, ratio projets étudiés/ projets concrétisés, ratio cessions/acquisitions de brevets, savoir faire, entreprises extérieures)

⁴ en phase de veille

- Psychosociologie de l'organisation
 - Valeurs institutantes
 - Normes, règles de conduite, modes de communication
 - Emprise de l'organisation et place faite à la personne

- Comparaison avec organisations concurrentes directes

Identifier les modifications à apporter

- dans l'état d'esprit et modification du climat de l'organisation en direction des activités nouvelles
- dans les modes de sélection des projets (grilles d'analyse, référentiels de valeurs, ...)
- dans l'environnement des projets (soutiens fonctionnels et technologiques, financiers, climat interne, récompenses,...)

Résultat attendu

Définition d'une nouvelle politique pour augmenter le nombre de projets et améliorer l'efficacité de l'organisation en la matière

Public concerné

Responsables de recherche-développement
Responsables activités nouvelles
Responsables diversification
Documentation et veille
Services de planification stratégique
Responsables des alliances et partenariats
Responsables Fusions acquisitions
Responsable de ressources humaines en charge de la gestion des carrières

Durée de la formation

8 à 10 jours



C) VARIANTE SIMPLIFIEE DU PROGRAMME DE SELECTION & DE FILTRAGE

Variante simplifiée du module de sélection et filtrage

Nous pouvons également organiser un séminaire inter organisations pour celles qui seraient intéressés par ce module, mais qui souhaiteraient dans un premier temps se concentrer sur les apports théoriques pour pouvoir ensuite appliquer elles-mêmes les outils et démarches retenus dans leur propre organisation.

Objectif

- Apporter aux organisations un cadre d'analyse théorique, bénéficiant des avancées les plus récentes de la psychologie, afin de leur permettre d'engager des aménagements de leur processus de sélection et de management de projets

Contenu

1. Revue des différentes écoles de pensée

- les approches anglosaxonnes
- les écoles françaises
- la psychosociologie analytique d'Enriquez
- la socio psychanalyse de Mendel

2. Cadre d'analyse de l'organisation

- Valeurs institutantes
- Normes, règles de conduite, modes de communication
- Emprise de l'organisation et place faite à la personne

Public concerné

Responsables de recherche-développement

Responsables activités nouvelles

Responsables diversification

Documentation et veille

Services de planification stratégique

Responsables des alliances et partenariats

Responsables Fusions acquisitions

Responsable de ressources humaines en charge de la gestion des carrières

Durée de la formation

3 jours

