

## Synthèse de l'Etude « Innovation dans les entreprises de services en Ile-de-France »

### A. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DE LA DEMARCHE DU PROJET

#### a. Principaux objectifs poursuivis

Les principaux objectifs du projet d'étude étaient les suivants :

- Identifier et comprendre les processus d'innovation des entreprises de services franciliennes.
- Définir une typologie d'innovation des différents secteurs concernés.
- Proposer des recommandations d'appuis publics, selon les forces et faiblesses identifiées des comportements d'innovation des entreprises et de leur typologie.

#### b. Démarche mis en oeuvre

La démarche a principalement consisté à réaliser :

- Une collecte et analyse de divers supports documentaires.
- Une comparaison internationale des politiques publiques mises en œuvre dans trois régions métropolitaines - Londres, Montréal, Stuttgart - réalisée par des experts locaux.
- Une enquête par questionnaire adressé par courriel auprès de 8700 entreprises de services, réparties également entre 10 secteurs différents. Le courriel mettait en avant la volonté des partenaires publics d'adapter les dispositifs de soutien public à l'innovation aux besoins des entreprises de services, en proposant à chaque sondé d'exprimer ses besoins en termes d'appuis publics à l'innovation. 270 entreprises ont participé (cf. tableau 1), un tiers ayant moins de 3 ans, un tiers ayant 4 à 10 ans, et deux tiers comptant moins de 10 salariés. En outre, les entreprises des secteurs ayant davantage participé à l'enquête sont de culture technologique. Ce constat reflète une perception de l'innovation centrée sur la technologie et la R&D, à l'instar de l'orientation des politiques publiques d'innovation mises en œuvre jusqu'à aujourd'hui, et dont une partie des entreprises de culture technologique ayant répondu au questionnaire a pu bénéficier. Ce qui semble moins être le cas par exemple des entreprises du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, qui ont nettement moins participé. Si environ 40% du portefeuille client d'OSEO Ile-de-France est constitué d'entreprises de ce secteur, aucune ne l'est par le métier innovation d'OSEO.
- Une analyse statistique descriptive des résultats de l'enquête ainsi qu'une Analyse Factorielle à Correspondances Multiples - AFCM. Bien qu'il a fallu interpréter les résultats de l'enquête avec prudence au vu du nombre de réponses, l'AFCM a contribué à rendre plus robustes l'analyse de ces résultats.

Tableau 1 : Nombre de réponses à l'enquête par secteurs

Services à l'industrie	54
SSII	50
Conseil	35
Communauté Contenus et Infrastructures numériques	30
Services à la personne	27
Communauté Ville, Mobilité et Habitat Durables	22
Santé	10
Hôtellerie, restauration, tourisme	10
Autres	9
Loisirs, événementiel	5
Début de réponses	17
	269

## B. PRINCIPAUX RESULTATS

### a. Perception de l'innovation par les entreprises de services franciliennes

70% des entreprises ayant participé à l'enquête déclarent avoir innové sous forme de service entre 2007 et 2009. Seules 40% déclarent avoir innové sous forme de procédés ou d'organisation. Autrement-dit, l'innovation évoque bien davantage pour les sondés le résultat du processus d'innovation que l'évolution des processus de production-livraison et de mise sur le marché de l'innovation, dont dépend pourtant l'amélioration de la capacité à innover sous forme de service.

Principalement motivées par une recherche de différenciation et de diversification, les sondés poursuivent ainsi peu l'objectif d'innover (cf. encart ci-après) pour améliorer leur capacité à :

- Valoriser (voire faire accepter) l'innovation de service et la valeur d'usage auprès du marché.
- Adapter les mécanismes de production de valeur et de livraison du service innovant aux évolutions de l'environnement incertain et à la demande volatile.

Ce constat nous semble refléter des démarches d'innovation de réaction - à la commande d'un client voire aux évolutions de l'environnement de l'entreprise, le client et les partenaires de l'entreprise étant finalement peu impliqués dans la conception et le développement du service innovant.

« *Quels sont les trois objectifs prioritaires de l'innovation poursuivis par votre entreprise ?* ». A cette question, les sondés ont déclaré à :

**52%** Offrir un service concurrentiel fondé sur une forte expertise

**44%** Exploiter de nouveaux marchés

**41%** Diversifier l'offre de services

**29%** Impliquer les clients dans l'évolution de l'offre

**9%** Améliorer les échanges d'informations en interne et externe

### b. Caractéristiques des entreprises les plus dynamiques en termes d'innovation

37% des sondés déclarent avoir innové sous trois ou quatre formes d'innovation entre 2007 et 2009. Ils nous ont paru intéressant de comparer leurs caractéristiques à celles des entreprises innovant sous deux formes ou moins.

Pour innover, ces 37% d'entreprises perçoivent davantage l'intérêt de :

- Coopérer avec les clients pour innover, ces derniers étant perçus comme d'importants déterminants l'innovation. La co-innovation avec le client semble ainsi être un facteur différenciant pour les entreprises plus innovantes.
- Recourir aux compétences spécifiques de consultants pour mettre en œuvre leurs projets d'innovation (cf. encart ci-après).
- Coopérer avec des partenaires hors IDF (cf. encart ci-après), pour accéder à des savoirs, technologies, compétences et marchés non accessibles en région.
- Être en capacité de gérer les ressources humaines dans la perspective d'innover.
- Être en capacité de s'approprier les savoirs et les informations (cf. encart ci-après) pour les valoriser dans le cadre des activités de l'entreprise.
- Améliorer la gestion de la créativité, pour faire émerger des projets d'innovation fondés sur des idées réellement nouvelles. Ce constat traduit le fait que l'innovation dépend avant tout de la quantité et de la qualité de nouvelles idées générées.
- Développer le recours à des expertises scientifiques et techniques.

Les entreprises plus dynamiques ont déclaré à :

**42%** Coopérer régulièrement avec des consultants pour innover  
**vs 20%** des entreprises moins innovantes

**60%** Coopérer régulièrement avec des partenaires hors IDF  
**vs 30%** des entreprises moins innovantes

**42%** Disposer de compétences pour s'approprier des informations et des savoirs  
**vs 19%** des entreprises moins innovantes

### c. Facteurs clés des différentes formes d'innovation des entreprises

Le schéma 1 ci-après récapitule les principaux facteurs clés des différentes formes d'innovation des entreprises de services.

Schéma 1 : Facteurs clés des différentes formes d'innovation des entreprises franciliennes



67% des sondés répondent OUI à la question « Entre 2007 et 2009, votre entreprise a-t-elle volontairement mis sur le marché un nouveau service ou un service pré-existant incorporant une nouveauté (au regard des caractéristiques et composantes essentielles de votre service, de sa convivialité-facilité d'usage) ».

Ce pourcentage monte à 85% et descend à 58% si les sondés répondent aussi respectivement OUI ou NON à la question « La nouvelle coopération avec un ou plusieurs clients est-elle l'un des principaux vecteur de vos innovations ? »

Techniquement, la question concernant la coopération avec les clients est la plus clivante pour expliquer l'innovation sous forme de service des entreprises ayant participé à l'enquête.

A titre d'exemples :

- La coopération avec les clients est la modalité la plus fortement caractéristique de l'innovation sous forme de services des sondés (cf. encart ci-dessus). La co-production de l'innovation, voire la co-innovation avec le client, est déterminante pour l'innovation de services.
- La coopération avec des consultants et le développement (ou l'intégration) des compétences propres de l'entreprise sont les modalités les plus fortement caractéristiques de l'innovation sous forme d'organisation. La recherche d'une amélioration de la réactivité repose sur des méthodes de management spécifiques et des compétences en gestion des modes de coordination et d'organisation pour adapter les mécanismes de production de valeur aux besoins du client et aux contraintes de l'environnement.

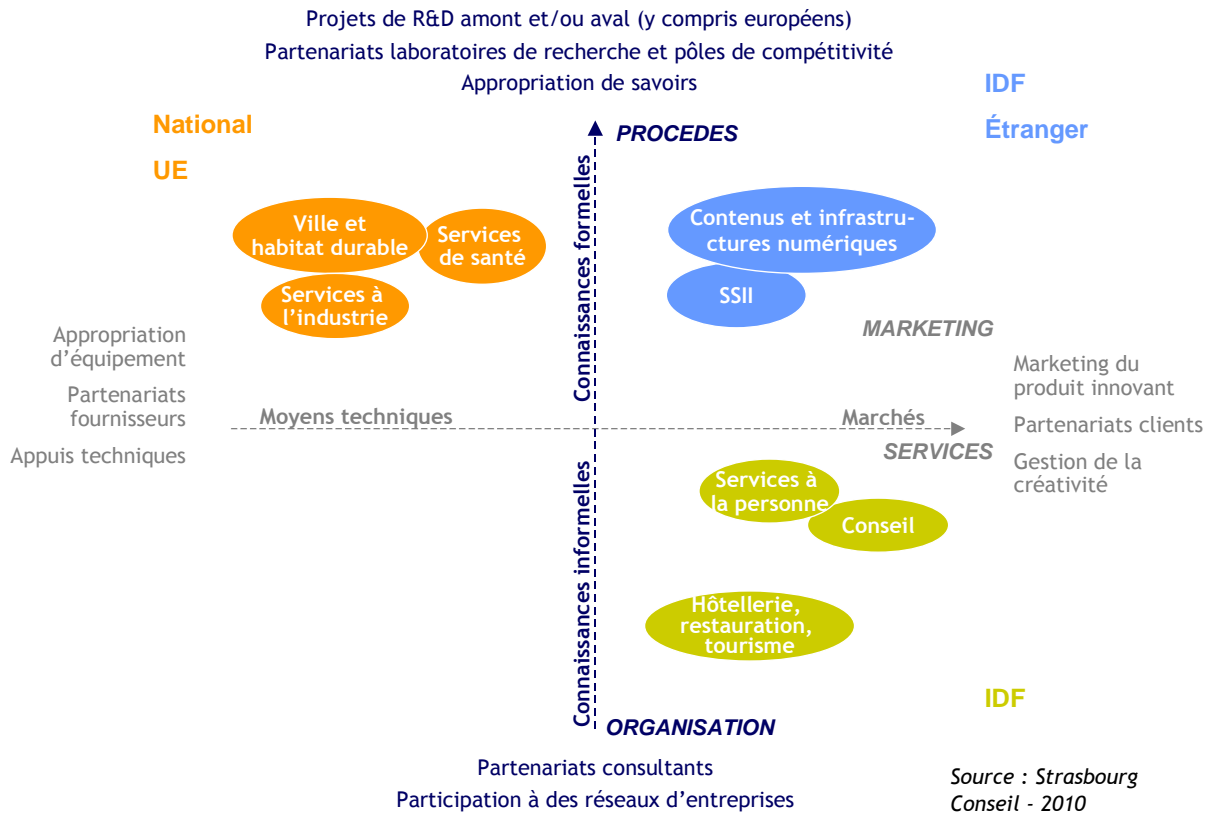
### d. Typologie des entreprises de services selon leurs enjeux et facteurs clés d'innovation

Le schéma 2 page ci-après illustre la typologie d'innovation des entreprises de services pour les différents secteurs enquêtés. Trois grandes catégories peuvent être mises en exergue, selon que leur capacité d'innovation soit davantage liée à des enjeux :

- De moyens techniques de production et de connaissances formelles. Les entreprises issues des trois secteurs concernés semblent globalement moins innovantes que dans les autres secteurs enquêtés. Leurs facteurs clés d'innovation sont par exemple l'accès à des équipements spécifiques et la participation à des projets collaboratifs de R&D. Leurs coopérations pour innover sont davantage orientées à l'échelle nationale et européenne que les autres catégories.
- De connaissances formelles et de marchés. Les deux secteurs concernés semblent davantage innovants, principalement sous forme de services, de procédés et de marketing. Leurs facteurs clés d'innovation sont par exemple les coopérations avec des laboratoires de recherche et la gestion de la créativité. Leurs coopérations pour innover sont davantage orientées à l'échelle régionale et internationale que les autres catégories.
- De marchés et de connaissances informelles (plutôt des compétences en management, en organisation et en marketing de l'innovation). Les trois secteurs concernés semblent être moyennement innovants. Les entreprises de conseil se distinguent par l'importance de

l'innovation de service, tandis que les entreprises de services à la personne se distinguent par l'importance de l'innovation d'organisation. Leurs facteurs clés d'innovation sont par exemple les partenariats avec des consultants et le marketing du produit innovant. Les coopérations pour innover sont davantage orientées à l'échelle nationale et européenne que les autres catégories.

Schéma 2 : Typologie d'entreprises de services innovantes selon leurs principaux enjeux et facteurs clés d'innovation



## C. RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES

### a. Développer l'appui public à l'innovation par la créativité et les usages

Le schéma 3 ci-après récapitule les principales forces et faiblesses constatées auprès des entreprises de services franciliennes, en lien avec cette recommandation.

Schéma 3 : Forces et faiblesses des entreprises de services en termes d'innovation par la créativité et les usages

#### FORCES

- Volonté d'améliorer la gestion de la créativité
- Capacité à innover en réponse à certains besoins identifiés des clients
- Coopérations de proximité régulières, facilitant l'échange d'idées

#### FAIBLESSES

- Créativité organisationnelle limitée pour générer de nouvelles idées
- Capacité limitée à mobiliser les clients comme partenaires de l'innovation
- Intégration insuffisante des déterminants sociétaux pour innover
- Déficit de culture commune d'innovation

60% des sondés répondent OUI à la question « Pour innover, votre entreprise dispose-t-elle de la compétence pour stimuler la créativité, les nouvelles idées ? ».

71% des sondés répondent NON à la question « Pour innover, votre entreprise dispose-t-elle de la compétence pour identifier et impliquer les clients pour innover ? ».

Les secteurs suivants, étant donné leurs facteurs clés d'innovation, sont davantage concernés par cette recommandation :

- SSII.
- Contenus et infrastructures numériques.
- Services à la personne.
- Conseil.
- Hôtellerie, restauration, tourisme.

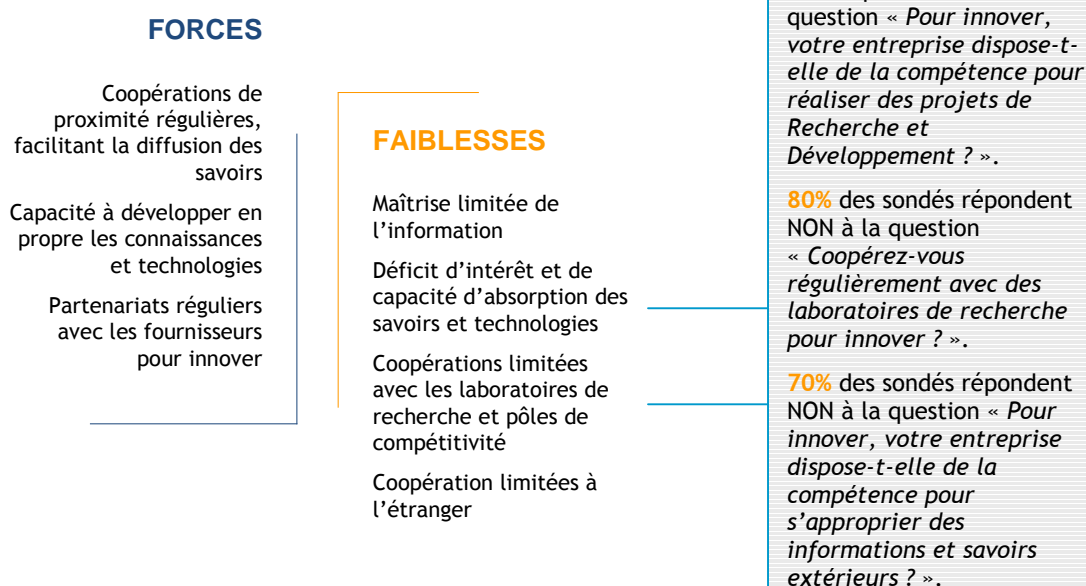
Une action qui pourrait être menée auprès des entreprises de ces secteurs consisterait à concevoir et à développer un lieu d'échanges et d'expérimentations pour générer de nouvelles idées de projets de services ou usages innovants, en activant les leviers suivants :

- Stimuler les rencontres improbables entre entreprises de services et acteurs aux expériences hétérogènes - chercheurs, industriels, artistes, usagers professionnels et citoyens - pour échanger des idées, identifier des problématiques partagées, et commencer à faire émerger de nouvelles idées.
- Animer, sur la base d'une méthode spécifique à développer, des groupes de créativité sur la base des problématiques partagées identifiées, pour soutenir l'émergence de projets d'innovation intégrant les besoins d'utilisateurs professionnels et de citoyens tout en permettant de valoriser les savoirs et technologies maîtrisés par les entreprises de services.
- Aider les acteurs mobilisés à anticiper et à interpréter les tendances sociétales pour faire émerger les nouveaux services ou usages d'avenir.

## b. Renforcer l'appui à l'innovation par le transfert de technologies et de connaissances - y compris issues des sciences humaines

Le schéma 4 ci-après récapitule les principales forces et faiblesses constatées auprès des entreprises de services franciliennes, en lien avec cette recommandation.

Schéma 4 : Forces et faiblesses des entreprises de services en termes d'innovation par la connaissance et la technologie



Les secteurs suivants, étant donné leurs facteurs clés d'innovation et besoins correspondants identifiés précédemment, sont davantage concernés par cette recommandation :

- SSII.

- Contenus et infrastructures numériques.
- Ville et habitat durables.
- Santé.
- Services à l'industrie.

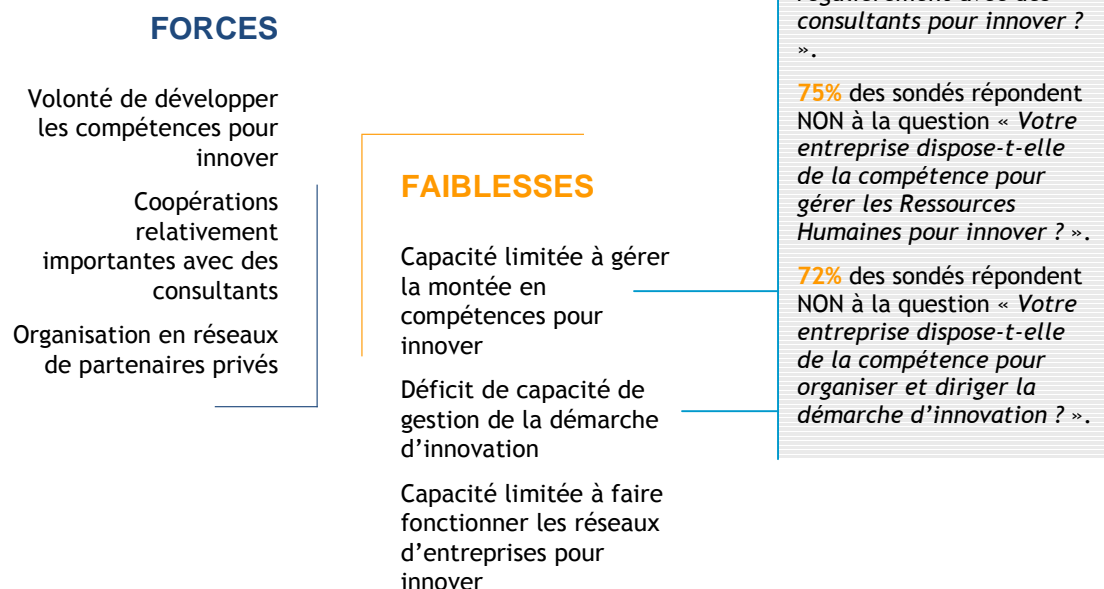
Les actions qui nous paraissent devoir être menées auprès des entreprises de ces secteurs sont de :

- Faciliter le recours des entreprises de services aux expertises académiques, y compris en sciences humaines et sociales (expertises juridique, en économie, en sociologie par ex.), pour appuyer la conception, la faisabilité et/ou le développement de services innovants.
- Accompagner le développement et le financement privé des PME de services ayant mis au point de nouvelles technologies.
- Identifier (cartographier) et mobiliser les PME de services en lien avec les pôles de compétitivité - actuels espaces d'accès privilégiés aux grands groupes, donneurs d'ordre, partenaires R&D et financeurs-, la survie d'une partie de ces PME en dépendant.
- Faciliter l'accès des PME à des partenariats R&D complémentaires hors région, par exemple par une organisation en mode inter-clusters des pôles de compétitivité et pôles de compétences thématiques régionaux.

### c. Soutenir l'innovation par le renforcement des compétences en organisation, en management et en marketing de l'innovation

Le schéma 5 ci-après récapitule les principales forces et faiblesses constatées auprès des entreprises de services franciliennes, en lien avec cette recommandation.

Schéma 4 : Forces et faiblesses des entreprises de services en termes d'innovation par l'organisation, le management et le marketing de l'innovation



Les secteurs suivants, étant donné leurs facteurs clés d'innovation et besoins correspondants identifiés précédemment, sont davantage concernés par cette recommandation :

- Hôtellerie, restauration, tourisme.
- Services à la personne.
- Conseil.

Les actions qui nous paraissent devoir être menées auprès des entreprises de ces secteurs sont de :

- Soutenir la mise en réseau local - socle au lancement d'actions collectives - des PME de services pour les aider à mutualiser les efforts d'innovation sous forme d'organisation et de marketing du service offert.
- Aider les PME de services à exploiter les meilleures options de gestion de l'organisation pour rendre plus réactifs leurs mécanismes de production de valeur aux évolutions de leur marché et de leur environnement.

#### d. Améliorer la lisibilité et la visibilité des services d'appuis publics à l'innovation

Le schéma 6 ci-après récapitule les principales forces et faiblesses constatées auprès des entreprises de services franciliennes, en lien avec cette recommandation.

*Schéma 6 : Forces et faiblesses des entreprises de services en termes de perception de l'innovation et des partenaires publics d'appui à l'innovation*

##### FORCES

Intérêt manifesté pour un appui publics en termes de financement, de promotion de l'innovation, d'accès à des prestations d'appui techniques, d'appui à la gestion de la créativité

##### FAIBLESSES

Partenaires publics surtout considérés comme des financeurs voire des « sous-traitants », davantage que comme des partenaires de l'innovation

Démarche d'innovation centrée sur le service en réponse à la commande client, peu pro-active

Les actions qui nous paraissent devoir être menées auprès des entreprises de tous secteurs sont de :

- Clarifier l'offre de services d'appuis publics selon le métier des différents partenaires publics intervenant.
- Faire la pédagogie de l'innovation et clarifier les enjeux complémentaires liés aux différentes formes d'innovation : produits, procédés, organisation et marchés.
- Soutenir la connexion avec des financeurs et des investisseurs via un accompagnement par des professionnels qualifiés.
- Conseiller les investisseurs dans leurs recherches d'opportunités de projets de services innovants.

#### e. Articuler les recommandations avec la politique de clusters

Le processus d'innovation et la nature des enjeux des différentes catégories d'entreprises identifiées précédemment les amènent à avoir besoin d'intégrer :

- Les clusters franciliens existants pour accéder aux acteurs regroupés, développer des projets collaboratifs R&D et accéder plus facilement aux partenaires R&D de clusters hors IDF.
- D'intégrer les clusters existants pour accéder à la mutualisation de moyens techniques (PF Innovation)
  - Cf. Secteurs ciblés par la recommandation « Renforcer l'appui à l'innovation par le transfert de technologies et de connaissances - y compris issues des sciences humaines ».
- D'intégrer des réseaux d'acteurs hétérogènes pour pouvoir accéder aux usagers et générer de nouvelles idées de projets d'innovation.
  - Cf. Secteurs ciblés par la recommandation « Développer l'appui public à l'innovation par la créativité et les usages ».

- D'intégrer des réseaux d'entreprises pour mutualiser leurs coûts et être accompagnés dans la mise en oeuvre d'opérations collectives n'impliquant pas ou peu d'activités de R&D.
  - Cf. Secteurs ciblés par la recommandation « Soutenir l'innovation par le renforcement des compétences en organisation, en management et en marketing de l'innovation ».