

## Economie

En Ile-de-France, 38 % des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière (PMI) ont réalisé des innovations non technologiques entre 2008 et 2010. Elles ont apporté des améliorations significatives dans l'organisation du travail ou ont mis en œuvre de nouvelles stratégies de vente et de marketing. La propension à innover des PMI croît avec la taille des entreprises et varie selon leur secteur d'activité. L'amélioration de la qualité des produits est le principal objectif des innovations d'organisation. Les innovations de marketing visent, quant à elles, à augmenter ou à maintenir des parts de marché. La conception de sites Web est la compétence la plus utilisée par les PMI réalisant des activités d'innovation non technologique.

Simon Guevara, Philippe Pottier  
(Insee Ile-de-France)

Yves Burfin (Crocis)

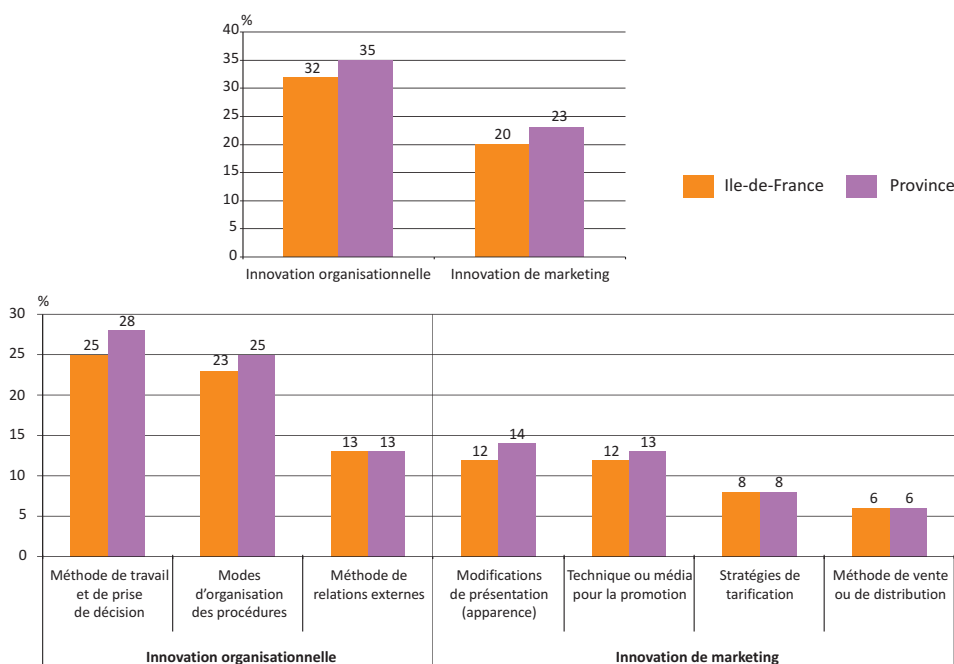
## Qualité des produits et parts de marché : les moteurs de l'innovation non technologique

**D**otée d'une structure des emplois largement tournée vers le tertiaire, l'Ile-de-France est toutefois la première région industrielle française en termes d'emplois salariés. Un salarié de l'industrie sur quatre travaille en Ile-de-France. Le dynamisme économique

des petites et moyennes entreprises franciliennes de l'industrie (PMI) constitue une préoccupation majeure des politiques publiques. Moteur de la croissance économique, de la compétitivité et des gains de productivité, les innovations constituent un enjeu fort pour les PMI.

### 1 Quel que soit le type d'innovation non technologique, la province innove davantage

Part des PMI ayant réalisé des activités d'innovation



**Lecture :** dans le secteur de l'industrie manufacturière, 32 % des PMI franciliennes ont réalisé des activités d'innovation organisationnelle entre 2008 et 2010. Parmi l'ensemble des PMI franciliennes, 23 % innove dans leur mode d'organisation des procédures et 6 % sur la méthode de vente ou de distribution. La plupart du temps, les entreprises cumulent plusieurs types d'innovation ; les pourcentages ne peuvent donc pas être sommés.

Source : Insee, enquête CIS 2010

L'innovation technologique concerne les biens, les services et les procédés. L'innovation non technologique recouvre les changements organisationnels et les nouvelles stratégies de marketing (👉 Source, définitions et méthode).

En Ile-de-France, 38 % des entreprises industrielles de 10 à 249 salariés ont réalisé des innovations non technologiques et 35 % des innovations technologiques ; ces parts atteignent respectivement 42 % et 39 % sur l'ensemble de la France métropolitaine. L'innovation non technologique et l'innovation technologique sont fortement liées : parmi les PMI franciliennes qui ont innové technologiquement, 71 % ont également innové en organisation ou en marketing. De la même manière, seules 20 % ont innové en organisation ou en marketing sans avoir innové en technologie. A caractéristiques comparables, les PMI ayant innové technologiquement ont 3,4 fois plus de chances d'innover en organisation ou en marketing que celles qui n'ont pas innové dans le domaine technologique. Ainsi, il semblerait qu'une bonne partie des innovations non technologiques accompagne, voire prépare, les innovations technologiques.

### Les PMI franciliennes innovent davantage en organisation qu'en marketing

Entre 2008 et 2010, les PMI franciliennes déclarent plus souvent innover en organisation qu'en marketing : 32 % des PMI franciliennes ont réalisé au moins une activité d'innovation organisationnelle contre 20 % pour les activités d'innovation de marketing. Le même écart existe en province : les PMI innovent plus en organisation (35 %) qu'elles ne le font en marketing (23 %) 📍.

Un quart des PMI franciliennes a déclaré avoir introduit de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision. Les exemples sont multiples : changement de la structure hiérarchique et organisationnelle de l'entreprise, informatisation de certaines activités de l'entreprise, décentralisation de certains travaux ou encore mise en place de comité de pilotage ou de nouveaux concepts de formation. Ces types d'innovation concernent principalement l'organisation interne à l'entreprise. A l'opposé, seules 13 % des PMI ont déclaré avoir introduit de nouveaux modes de fonctionnement externe avec d'autres entreprises ou organismes.

Ce type d'innovation recouvre par exemple la mise en place, pour la première fois entre 2008 et 2010, de partenariats, d'externalisation d'activités ou de sous-traitance.

Parmi les PMI franciliennes, 12 % ont déclaré avoir apporté des modifications significatives dans la présentation d'un bien ou d'une prestation de service, hors modifications habituelles ou saisonnières. Seulement 6 % ont introduit de nouvelles méthodes de vente ou de distribution, comme par exemple une première utilisation du franchisage, de ventes directes, de licences de distribution ou d'exclusivité.

### L'innovation non technologique croît avec la taille des entreprises

En Ile-de-France comme en province, le taux d'innovation augmente avec la taille de l'entreprise. Entre 2008 et 2010, 56 % des PMI franciliennes de 50 à 249 salariés ont réalisé des activités d'innovation non technologique contre 32 % seulement pour les PMI de 10 à 19 salariés. Or, la part des PMI de 10 à 19 salariés est plus élevée en Ile-de-France qu'en province : respective-

## 👉 Expériences de dirigeants d'entreprise

Mettre en place des solutions innovantes en organisation ou en marketing peut être la résultante d'une volonté du dirigeant de faire progresser son entreprise (augmenter la productivité, améliorer la qualité, améliorer les délais de réponse...) ou par pragmatisme : trouver une solution à une contrainte venant d'apparaître. D'ailleurs, « même si cela passe par la mise en place de procédés simples, les chefs d'entreprises font de l'innovation tous les jours, la plupart du temps sans le savoir. »

Voici un exemple de procédés simples mis en place par un dirigeant dans sa stratégie de marketing :

- « En matière de publicité, même si le Net est désormais incontournable, pour les salons professionnels, avoir une plaquette est toujours utile car cela permet d'avoir un impact visuel. »

Les dirigeants d'entreprises ayant mis en place des innovations non technologiques insistent sur le fait qu'il faut accepter que l'instauration de nouveaux processus puisse être un échec, et revenir sur une innovation si le résultat ne s'avère pas satisfaisant. « En aucun cas, la peur d'un possible échec ne doit amener un dirigeant à renoncer à innover. »

Le fait que les salariés soient consultés dans le processus d'innovation est un élément augmentant les chances de réussite. Les impliquer permet de profiter d'un retour d'expérience et d'ajuster l'innovation si besoin. En cela, l'innovation par l'organisation peut se rapprocher de la gestion des ressources humaines. Voici, pour

reprendre les propos de dirigeants, quelques exemples de changements d'organisation mis en place dans leur entreprise :

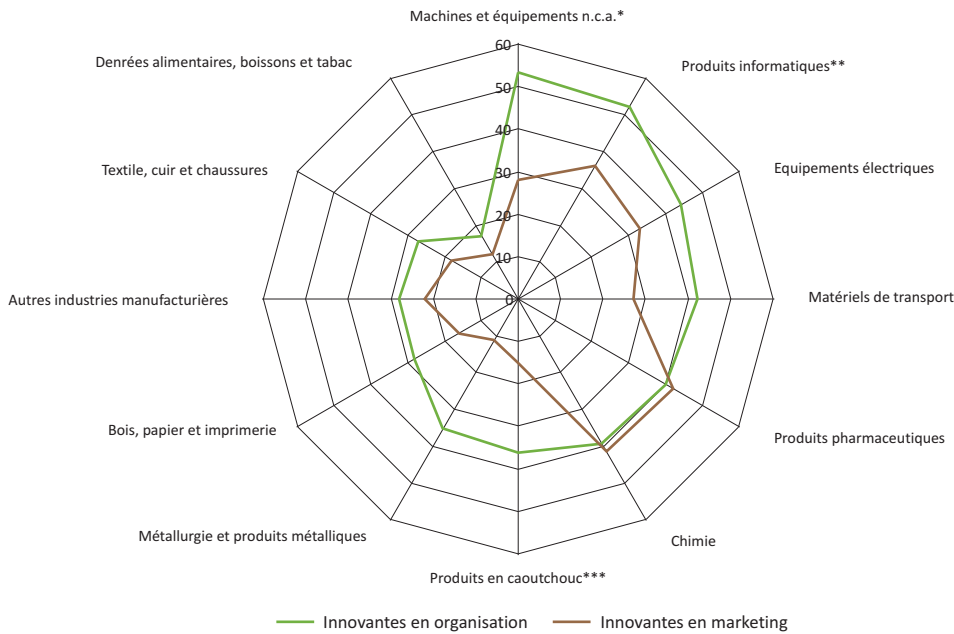
- « Afin de libérer les salariés du stress des horaires des transports en commun, une plage variable de prise et de fin de poste a été mise en place, malgré le fait que le travail se fasse en équipe. Les salariés ont été formés à assurer différentes tâches, la production commence même si tous les salariés ne sont pas encore arrivés. Afin de gérer les compétences des salariés « multitâches », un tableau de polyvalence a été mis en place dans l'entreprise. Cette souplesse et cette confiance accordée aux salariés ont permis de gagner en productivité. »

- « Une réunion de quinze minutes tous les matins entre personnes de l'encaissement (six personnes) permet de faire circuler l'information, afin que ces personnes aient le même niveau d'information, que tous puissent répondre aux clients et puissent, si besoin est, renforcer certaines équipes pour respecter les délais. »

L'innovation d'organisation peut aussi se révéler être un levier efficace dans la réalisation d'autres types d'innovation. L'exemple suivant illustre la mise en place d'une nouvelle stratégie de marketing (construction d'un site Web) par un changement organisationnel :

- « Plutôt que faire appel à un prestataire qui construit intégralement le site Internet de l'entreprise, la solution choisie a été de former un salarié par un prestataire qui aide à l'élaboration du site. Ainsi, le salarié devient webmestre et l'entreprise peut faire évoluer de manière autonome le site Internet. Il s'agit donc de faire appel à des compétences extérieures pour former un salarié afin que cette compétence soit pérennisée dans l'entreprise. »

## 2 Parmi les PMI fabriquant des machines et des équipements, 53 % ont innové en organisation (en %)



\* n.c.a. : non classé ailleurs.

\*\* Produits informatiques, électroniques et optiques.

\*\*\* Produits en caoutchouc, plastique et autres produits minéraux.

**Lecture :** parmi les PMI franciliennes fabriquant des matériels de transport, 42 % ont déclaré avoir réalisé des activités d'innovation organisationnelle ; 27 % ont déclaré avoir réalisé des activités d'innovation de marketing.

Source : Insee, enquête CIS 2010

ment 54 % contre 46 %. Ceci explique en partie le fait que les PMI en Ile-de-France ont un taux global d'innovation non technologique moins élevé que celui de province.

### Innovation de marketing et emplois de commerce inter-entreprises vont de pair

Les emplois dans la fonction de commerce inter-entreprises regroupent des professions en relation directe avec le commerce de gros et le commerce entre les entreprises, que ce soit pour l'achat ou la vente ( Les grandes entreprises industrielles franciliennes plus innovantes qu'en province). Pour les PMI franciliennes innovantes en marketing, la part des emplois dans la fonction de commerce inter-entreprises est de 10 %, contre 5 % pour les PMI non innovantes en marketing. Ces dernières ont en revanche 49 % de leurs emplois dans la fonction de distribution, c'est-à-dire dans la vente aux particuliers, contre 41 % pour les innovantes en marketing.

De même, les PMI pharmaceutiques franciliennes comportent 21 % d'emplois dans le commerce inter-entreprises, contre seulement 7 % pour la province. Or, entre 2008 et 2010, 42 % des PMI pharmaceutiques franciliennes ont déclaré avoir réalisé des activités d'innovation de marketing contre 22 % pour leurs homologues de province.

### Une propension à innover différenciée selon les secteurs d'activité

Dans les secteurs les plus innovants en Ile-de-France - la fabrication de machines et d'équipements, d'une part, et la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques, d'autre part - six PMI sur dix ont déclaré avoir réalisé des innovations non technologiques 2. En Ile-de-France, les entreprises de chacun de ces secteurs représentent 6 % des industries manufacturières. A l'opposé, le secteur le moins innovant en Ile-de-France est celui des fabrications de denrées alimentaires, de boissons et de tabac, appelé aussi industrie agro-alimentaire (IAA). Dans ce secteur qui représente 17 % des PMI de la région, seule une IAA sur cinq a réalisé des innovations non technologiques. En Ile-de-France, la moitié des IAA sont des bou-

## Source, définitions et méthode

### Source

Les résultats de cette étude sont issus des déclarations des entreprises à l'enquête communautaire sur l'innovation (CIS 2010). Cette enquête cofinancée par l'Union européenne est menée dans l'ensemble de ses pays membres. Elle permet de décrire le processus d'innovation, d'en mesurer les effets et d'apprécier ses mécanismes (coopération, moyens, freins...). Cette enquête, réalisée en France par l'Insee, a fait l'objet d'une extension en Ile-de-France afin d'obtenir des résultats interprétables sur l'industrie manufacturière régionale. Au total, 1 546 entreprises mono ou quasi monorégionales, c'est-à-dire ayant plus de 80 % de leurs emplois localisés en Ile-de-France, ont été interrogées et 1 155 ont répondu. Contrairement à la définition usuelle des PME (qui intègre les entreprises de moins de 10 salariés), cette publication porte sur les entreprises mono ou quasi monorégionales de 10 à 249 salariés sans restriction sur leur chiffre d'affaires ou leur bilan.

### Définitions

**L'innovation au sens large** regroupe l'innovation technologique (produit ou procédé) et l'innovation non technologique (marketing ou organisationnelle).

**L'innovation technologique** comprend l'innovation en produit, en procédé de production ou une action d'innovation dans ces domaines, même si elle n'a pas abouti :

- l'innovation en produit correspond à l'introduction sur le marché d'un produit (bien ou service) nouveau ou significativement amélioré par rapport au produit précédemment élaboré.
- l'innovation en procédé correspond à l'introduction dans l'entreprise de procédé de production, de méthode concernant la fourniture de service ou la livraison de produits, d'activité de supports nouveaux ou significativement modifiés.

**L'innovation non technologique :**

- l'innovation en marketing concerne la mise en œuvre de nouvelles stratégies de vente.
- l'innovation organisationnelle regroupe les nouveautés ou les améliorations significatives apportées dans l'activité de l'entreprise (gestion des connaissances, méthode de travail, relation externe...).

### Méthode

Le questionnaire ne permet pas de distinguer les compétences mobilisées et les méthodes pour stimuler la créativité selon le type d'innovation. C'est la raison pour laquelle ces deux thèmes ne sont analysés que dans le cas où les entreprises ont recours uniquement à l'innovation non technologique.

langeries ou des boulangeries-pâtisseries, entreprises pour lesquelles le taux d'innovation non technologique n'est que de 13 %. Le secteur des IAA en Ile-de-France est donc caractérisé par une plus grande concentration d'entreprises faiblement innovantes.

**Qualité des produits et parts de marché : les deux principaux objectifs des innovations non technologiques en Ile-de-France**

Parmi les PMI franciliennes ayant innové en organisation, 83 % ont déclaré que l'amélioration de la qualité des biens et des prestations de services est un objectif important de l'innovation. En second lieu, vient la réduction du délai de réponse aux clients, particuliers ou entreprises pour trois PMI sur quatre ③. L'amélioration de la communication ou du partage de l'information dans l'entreprise ou avec d'autres entreprises ou organismes est un objectif recherché par 61 % des PMI innovantes en organisation.

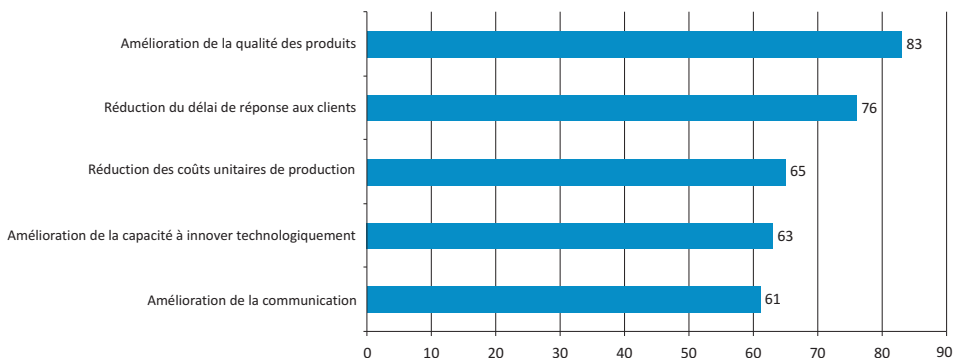
Neuf PMI franciliennes innovantes en marketing sur dix déclarent que l'augmentation ou le maintien des parts de marché est un objectif important de l'innovation. En revanche, l'introduction de produits sur de nouveaux marchés, au sens d'aires géographiques, est un objectif important pour seulement 53 % des PMI innovantes en marketing ④.

**Les webmasters : principale compétence employée par les PMI innovantes dans le domaine non technologique**

La conception de sites Web constitue la principale compétence mobilisée par les PMI franciliennes n'ayant introduit que de l'innovation non technologique ⑤. En effet, 61 % des PMI innovantes en marketing et 53 % des PMI innovantes en organisation ont déclaré avoir employé des personnes ayant cette compétence. Néanmoins, la conception de sites Web est fortement liée à l'activité de marketing puisque seules 25 % des PMI ayant innové uniquement en organisation ont déclaré avoir utilisé cette compétence.

Quant aux arts graphiques, à la mise en page ou à la publicité, ce sont des compétences que la moitié des PMI innovantes

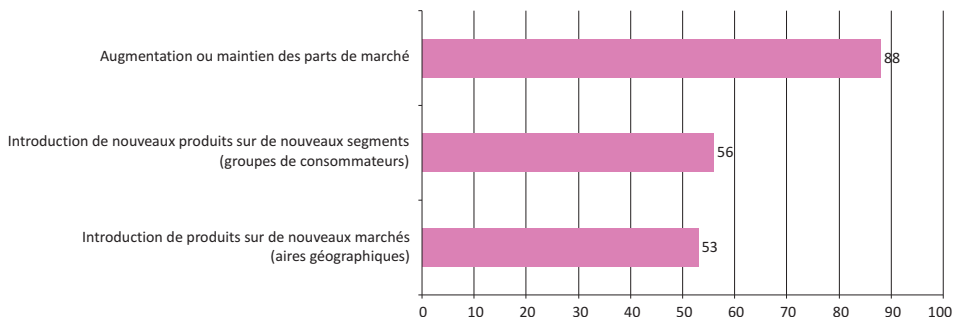
**③ Huit PMI franciliennes sur dix innovantes en organisation déclarent que l'amélioration de la qualité des produits est un objectif important**  
Part des PMI (en %)



**Lecture :** 76 % des PMI franciliennes ayant innové en organisation déclarent que la réduction du délai de réponse aux clients est un objectif important de l'innovation.

Source : Insee, enquête CIS 2010

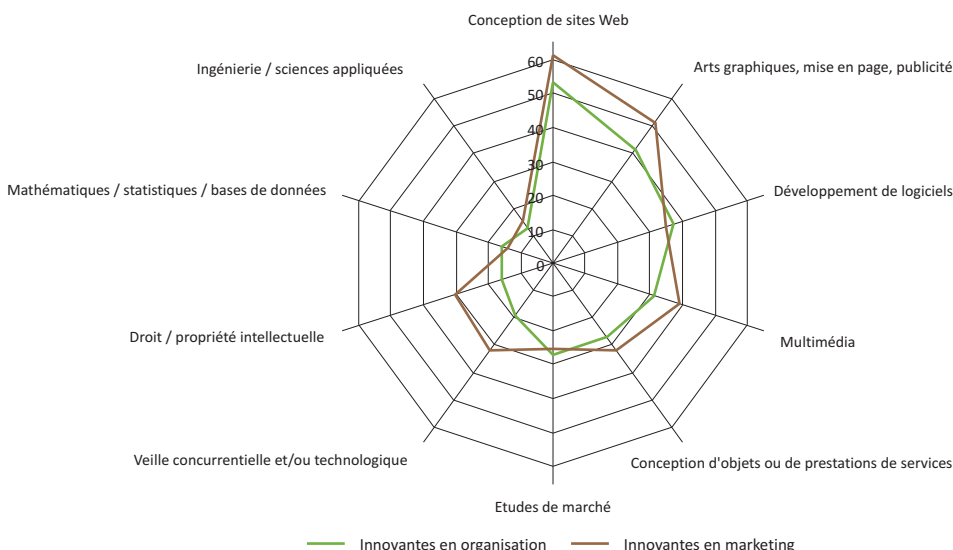
**④ Neuf PMI franciliennes sur dix innovantes en marketing déclarent que l'augmentation ou le maintien des parts de marché est un objectif important**  
Part des PMI (en %)



**Lecture :** 56 % des PMI franciliennes innovantes en marketing déclarent que l'introduction de nouveaux produits sur de nouveaux segments est un objectif important.

Source : Insee, enquête CIS 2010

**⑤ La conception de sites Web est la principale compétence utilisée par les PMI ayant innové dans le domaine non technologique**  
Part des PMI ayant réalisé uniquement des activités d'innovation non technologique (en %)



**Lecture :** parmi les PMI franciliennes ayant innové en organisation mais n'ayant pas réalisé d'innovation technologique, 53 % ont déclaré utiliser des compétences dans la conception de sites Web.

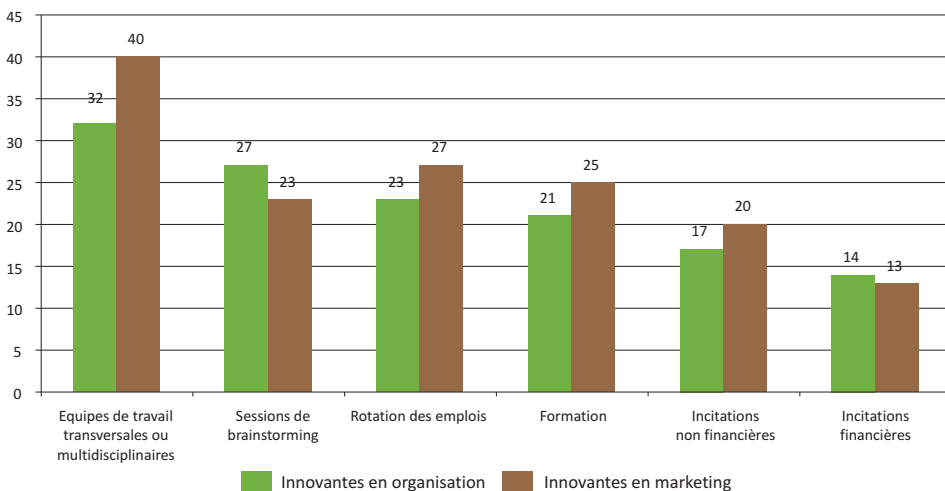
Source : Insee, enquête CIS 2010

## Les grandes entreprises industrielles franciliennes plus innovantes qu'en province

En Ile-de-France, 74 % des entreprises industrielles de 250 salariés ou plus innovent en organisation ou marketing contre 68 % en province. L'écart en faveur de l'Ile-de-France est de quatre points pour l'innovation organisationnelle. Pour l'innovation de marketing, il est de douze points et peut s'expliquer par une présence plus forte d'emplois dans la fonction de commerce inter-entreprises. La part de ces emplois dans les grandes industries est en moyenne de 13 % en Ile-de-France contre seulement 5 % en province.

## Les PMI innovant dans le domaine non technologique déclarent le plus fréquemment utiliser des équipes de travail multidisciplinaires ou transversales pour stimuler la créativité du personnel

Part des PMI innovantes uniquement dans le domaine non technologique qui utilisent des méthodes pour stimuler la créativité du personnel (en %)



**Lecture :** 23 % des PMI franciliennes ayant innové uniquement en marketing ont recours à des sessions de brainstorming pour stimuler la créativité du personnel de l'entreprise. Les entreprises pouvant utiliser plusieurs méthodes pour stimuler la créativité du personnel, les pourcentages ne peuvent pas être sommés.

Source : Insee, enquête CIS 2010

en marketing et quatre PMI innovantes en organisation sur dix ont déclaré avoir utilisées. De même, seulement 21 % des PMI n'ayant innové qu'en organisation ont déclaré avoir fait appel à des compétences dans les arts graphiques, la mise en page ou la publicité.

## Augmenter la créativité par des équipes de travail transversales

Si l'entreprise peut employer des personnes ayant des compétences particulières permettant de mettre en œuvre des activités d'innovation, elle peut aussi avoir recours à des méthodes pour stimuler la créativité du personnel.

Ainsi, parmi les PMI franciliennes ayant réalisé uniquement des activités d'innovation non technologique, la mise en place d'équipes de travail transversales constitue la méthode la plus utilisée : 40 % des PMI innovantes en marketing ont adopté cette méthode, soit huit points de plus que les PMI innovantes en organisation. Le recours à des incitations financières envers les employés pour développer de nouvelles idées est peu fréquent : il ne concerne que 14 % des PMI innovantes en organisation et 13 % des PMI innovantes en marketing 6.

## Pour en savoir plus

Aucouturier A.-L., Guevara S., Prévot M. : « Les PMI franciliennes innovent moins, sauf dans certains secteurs de pointe », Insee Ile-de-France à la page, n° 408, juillet 2013.

Aucouturier A.-L., Chaty S., Claudel A., Guevara S., Prévot M. : « Une petite et moyenne entreprise de l'industrie (PMI) francilienne sur deux innove », Insee Ile-de-France à la page, n° 397, octobre 2012.

Bouvier A. : « Innover pour résister à la crise ou se développer à l'export », Insee Première, n° 1420, octobre 2012.

Manceau D., Morand P. : « Pour une nouvelle vision de l'innovation », La documentation française, avril 2009.

Manuel d'Oslo, la mesure des activités scientifiques et technologiques, Commission européenne, OCDE et Eurostat année 2005.