

Présentation Innovation Exemple

**Comment la culture et l'organisation  
peuvent-elles  
servir la capacité d'innovation d'une entreprise ?**

**1 - Présentation rapide de 3M**  
**2 - Innovation, Culture & Structure**  
**3 - Quelques outils pratiques**

Quitter



Un groupe international

- Chiffre d'affaires 2006 : 25 milliards US\$ (dont 60 % à l'international)
- 67.000 collaborateurs
- Des filiales dans 65 pays
- Une des 30 valeurs du Dow Jones



La France, 6ème marché mondial de 3M

- Chiffre d'affaires 2006 : 1 milliard d'Euros (soit 20% du chiffre d'affaires européen)
- 2.700 salariés
- 8 implantations locales, 54 années de présence



Présentation Innovation Exemple

Quitter

Présentation Innovation Exemple

## Un portefeuille de marques mondiales

3M Post-it Brand Scotch Scotch-Brite Command Strips SCOTCHGARD Filtrete Scotchprint Image Nexcare

Quitter

Présentation Innovation Exemple

## 7 marchés







- Santé 
- Grand Public & Bureaux 
- Transport 
- Sécurité et Protections individuelles 
- Signalisation et Communication graphique 
- Industrie 
- Electronique et Communications 

Quitter



Présentation Innovation Exemple

## La stratégie d'innovation fondatrice

- Priorité d'entreprise**
  - Investissement R&D forts : financier (1,2 milliards \$), humain (6500 chercheurs), capitalistique
  - 10% du CA généré par des produits lancés dans l'année
  - 20% du temps sur des travaux de recherche libres
- Diversification applicative**
  - 35 plateformes technologiques sont à l'origine du portefeuille de solutions
  - **Enduction** : Adhésifs  Notes repositionnables  Patches transdermiques 
  - **Microréplication** : Abrasifs  Matériaux rétro réfléchissants  Tapis de souris 
- Techno Push**
  - Les laboratoires chargés de vendre leur produits aux divisions marchés
  - Des marchés acquis et tenus par l'avancé technologique
- Proximité client**
  - Une forte proximité des marchés locaux pour une bonne appréhension des besoins : des activités de recherche et développement dans 35 pays (dont 4 centres en France)
- Acquisitions**
  - Une croissance organique accélérée par des acquisitions venant renforcer les positions de marché ou le portefeuille technologique

Quitter

Présentation Innovation Exemple

## Un modèle pérenne depuis 1901

- **Primauté sur les marchés**
  - Avantages du premier entrant
  - 3M génère de nouveaux marchés
  - 3M y est légitime comme leader
- **Une taille critique atteinte en R&D**
  - Permettant de développer l'expertise
  - Permettant de conserver l'avance prise
- **Une diversité de marchés couverts**
  - Permettant de traverser toutes les crises sectorielles
  - Permettant d'exploiter tous les volets d'application d'une technologie
  - Permettant de capitaliser sur des ressources communes
- **Un portefeuille de marques fortes**
  - Assurant le maintien des positions et parts de marché acquises

Quitter

Présentation Innovation Exemple

## Résultat : Un siècle d'innovations

1921 : Papier de verre 3M™ Wetordry™ Scotch™			
1930 : Ruban adhésif Scotch™			
1939 : Film rétro réfléchissant 3M™ Scotchlite™			
1947 : Bande magnétique Scotch™			
1962 : Piste d'athlétisme 3M™ Tartan™			
1980 : Résine de contention Scotchcast™			
1980 : Notes Post-it®			
1984 : Adhésif repositionnable pour change complet bébé			
1985 : 3M™ QS 2000 Systèmes de jonction pour câbles électriques			
1992 : 3M™ Microflex Circuits			
1997 : Aldara™ Crème (Imiquimod) 5%			
2004 : Efface-Tache de Scotch-Brite™			
2005 : WC Clean de Scotch-Brite™			
2007 : Post-it® Photo Paper			



**3M a été classé plusieurs fois parmi les 10 entreprises les plus innovantes au monde par le Financial Times et Pricewaterhouse Coopers**

Quitter

Présentation Innovation Exemple

## Résultat : Une forte culture d'innovation

- **Un entrepreneurship poussé**
  - Communauté ingénieur
  - Communauté technique
- **Une culture de réseau**
  - Interne : entre R&D et Business, entre labos
  - Externe : entre experts, clients
- **Une forte proximité clients et marchés**
  - Partenariat techniques
  - Communication
  - Lobbying
- **Un marketing de leader ou de niche**
  - L'innovation comme stratégie de différenciation
  - Une logique financière d'expert
- **Les nouveaux produits = la stratégie n° 1**
  - La conviction de l'importance de l'innovation
  - L'innovation vécue comme une nécessité absolue par tous

Quitter

Présentation Innovation Exemple




## Et pourtant

- **Essoufflement du modèle au début des années 2000**
- **Initiative mondiale de réajustement du modèle d'innovation**
- **Le board va s'appuyer sur la culture d'innovation omniprésente pour**
  - Faire sortir l'innovation des laboratoires
  - Mettre le client utilisateur au coeur du processus d'innovation
  - Démultiplier les modèles d'innovation
- **Ce nouveau modèle va faire progresser l'organisation de départ vers**
  - Organisation produit => organisation marché
  - Initiative et sélection des projets par les business
  - Pouvoir de décision rééquilibré en faveur des business
  - Transfert de process et de ressources vers les business

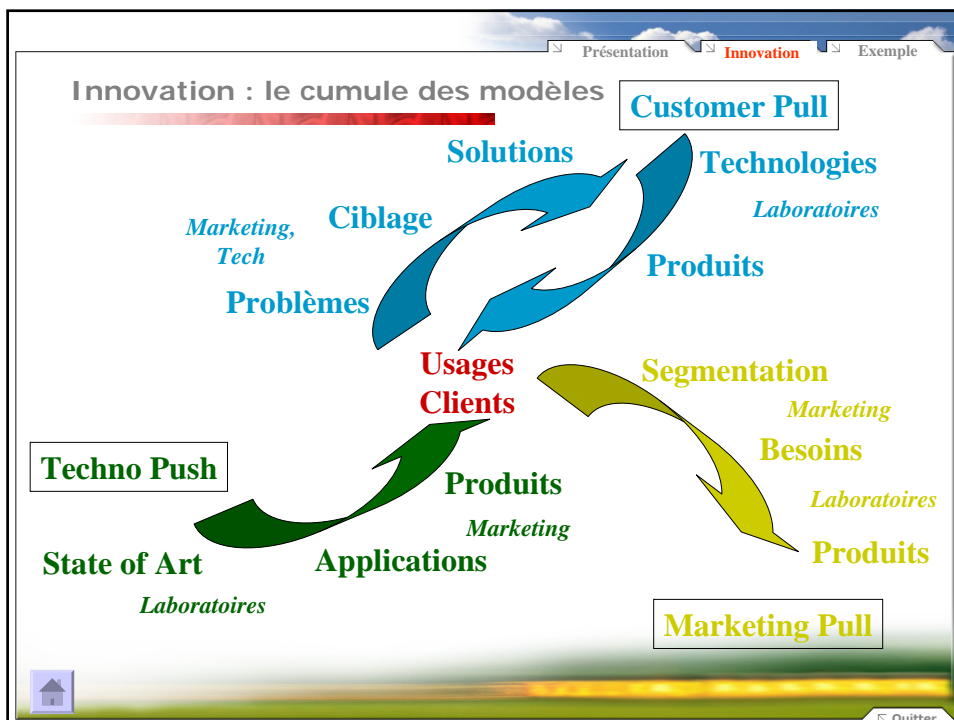
Quitter

Présentation Innovation Exemple

## Réorganiser et faire évoluer la culture pour relancer l'innovation

- Cumuler les modèles pour une innovation plus intégrée**
  - Valorisation des différentes sources d'innovation
  - Diversifier les angles d'approches
    - Technologique
    - Applicatif
    - Marketing
- Accroître la dynamique de développement produits en dehors des laboratoires**
  - Mobiliser de nouveaux acteurs en amont du processus d'innovation
  - Déployer un process de développement et de lancement commun : Design for 6 Sigma
  - Révoir les modes de décision en conséquence
- Remettre le client au coeur du processus**
  - Un recentrage plus fort autour des clients et des marchés
  - Faire évoluer la relation client
  - Renforcer la proximité client
- Structurer une approche plus productive**
  - De fonctionnement en silos à des structures projets
  - 2X3X
  - Favoriser la prise de risque

Quitter



Présentation Innovation Exemple

## Accroître la dynamique de développement produits en dehors des laboratoires

- **Favoriser le pouvoir d'entreprendre "ailleurs" : ouvrir le système**
  - Un seul process partagé par la R&D et les business : DfSS
  - De la formation, des outils, du temps pour l'innovation côté marketing & vente
  - Des process de décision au main des business : leadership & pouvoir
- **L'innovation & le développement produit « à tous les étages »**
  - En R&D bien sûr (Corporate Lab, Laboratoires)
  - Dans les centres techniques
    - Adaptation produits, évolution
  - Dans les organisations business
    - Marketing (marchés existants)
    - Business Venture (nouveaux marchés)
  - Au Corporate Marketing : Business Venture (nouveaux marchés)
- **Une diversité d'approches organisationnelles**
  - Intégrée à une organisation et/ou une communauté (business ou technique) ou en électron libre (en dehors d'une organisation)
  - En temps partiel ou Dédié à 100% du temps
  - En continue ou en mode projet

Quitter

Présentation Innovation Exemple

## Des entités nouvelles du développement

- **Le New Business Venture**
  - "Portage" d'une nouvelle activité jusqu'au break-even
  - Identifier, définir et initier une activité nouvelle dans un secteur nouveau
  - Au niveau de la filiale ou au sein des structures opérationnelles
  - Avantages :
    - Permet d'explorer des spécificités locales
    - travail sous moindre contrainte de temps,
    - carte blanche sur le business model,
    - Plus d'objectivité dans le choix des opportunités
    - Accélère la pénétration de marché
  - Exemple de projets "corporate":
    - Entrée sur de nouveaux marchés : cosmétologie, information médicale, traitement de l'eau ...
    - Développement de produits ad hoc reposant sur des technologies 3M
  - Exemple de projets "business" :
    - Post-it® Photo Paper
    - Stérilisation Service

Quitter



Présentation Innovation Exemple

## Remettre le client au coeur du processus

**L'interaction client est indispensable à la génération d'idées**

- **Structurer les organisations autour de marché/client**
- **Accroître la connaissance client**
  - Démultiplier les contacts chez le client
  - Diversifier les modes d'échanges
  - Faire évoluer la relation vers le partenariat
- **Approfondir la connaissance des usages**
  - Favoriser les approches qualitatistes
  - Diversifier les outils d'analyse et d'investigation
- **Mieux intégrer ces connaissances au processus de génération d'idée et de développement produits**
  - Intégrer les informations d'usage et de contexte au processus
  - Diversifier les techniques : brainstorm, customer scenario, customer immersion, Picture Tour
  - Intégrer les acteurs au processus : leader d'opinion, experts, clients, ...

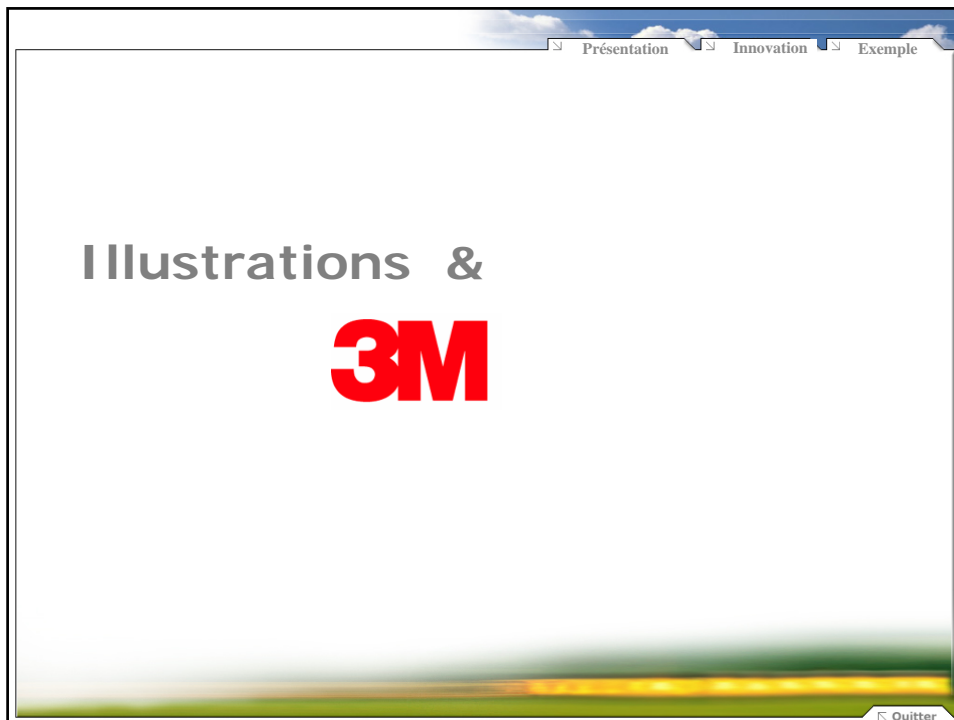
Quitter

Présentation Innovation Exemple

## Structurer une approche plus productive

- **Programme "3M Accélération"**
  - "Avoir 2 fois plus d'idées, les mettre en oeuvre 3 fois plus vite"
  - Sélectionner mieux et plus tôt les "bons" projets
  - Aligner tous les acteurs sur un même métaprocess
  - Répartir l'investissement en ressources et temps
- **Développer la culture "projet"**
  - Renforcer les process de gestion de projet
  - Former à la gestion de projet
  - Favoriser la transversalité fonctionnelle et business
  - Investir dans l'accompagnement projets
- **Favoriser la prise de risque**
  - Développer des outils d'analyse, de priorisation et de décision
  - Différencier les niveaux de décision vs les niveaux de risque
  - Renforcer l'implication de chacun dans les décisions
- **Améliorer la rentabilité**
  - Gérer le "pipeline" : faire des priorités, les revisiter régulièrement
  - Savoir dire non plus tôt
  - Fêter les "No Go" comme les "Go"

Quitter



Présentation Innovation Exemple

## Techno Push : la valorisation des savoirs

- **Le Territoire Innovation**
  - Un espace de présentation de 3M dans sa diversité
  - Un show room des produits phares de 3M mis en application
  - Un espace d'échange et de génération d'idées

Exemple : Le Territoire Innovation du siège social à Cergy Pontoise  
Résultats : des centaines de visiteurs chaque année, des opportunités de nouveaux produits détectées, des opportunités business mises à jour, etc.
- **Les Centres de démonstration**
  - Des espaces de présentation d'un domaine d'application précis
  - Des espaces de démonstration produits en contexte aux clients et prospects
  - Des capacités de test et d'expérimentation grandeur nature
  - Des espaces d'échanges sur les applications, les usages
  - Des espaces de résolution de problème, qualification de cahier des charges

Exemple : le signascope  
Résultats : une connaissance approfondie de la problématique client, des enjeux, freins, ...
- **La réplication d'application**
  - Optimisation de l'utilisation du portefeuille de technologie 3M
  - Exploitation des efforts de développements locaux
- **Et bien sûr les centres techniques, les laboratoires**
  - Des moyens d'essais et de mesures
  - Des moyens de démonstration des produits et technologies en application
  - Des espaces de formation pour les clients ou les distributeurs

Quitter

Présentation Innovation Exemple

## Marketing Pull : la connaissance des usages

- **La "Voice of the Customer"**
  - Etudes quali : usages, process, ...
  - Images, visite usines, etc
  - Exemple :
    - Les moments d'usages du Ruban d'emballage Scotch®
- **Exploration des usages**
  - Partage de témoignages professionnels
  - Permet un jeu d'influence entre professionnels, crédibilise l'offre, met à jour les moindres problèmes & zone d'amélioration
  - Exemple :
    - Organisation de conférences, congrès, intervention de leaders d'opinion
    - Edition de Magazines (Dentaire, Signalisation routière)
- **Mirror Meeting**
  - Mettre face à face des professionnels clients et fournisseurs
    - Vente, Marketing, Logistique, R&D, etc
  - Permet de diversifier dans les contacts, monter en hiérarchie, d'ouvrir les discussions
  - Un outil essentiel de progression dans la relation client vers un partenariat, notamment dans les relations directes
- **Et bien sur des études quanti, des cabinets d'Inno, des brainstormings, des tests, etc**

Quitter

Présentation Innovation Exemple


## Customer Pull : la résolution de problème

- **Analyse prospective**
  - Analyse de tendances et impacts sur les marchés français
  - Analyse de risques et d'opportunités
  - Analyse législative et réglementaire
- **L'approche experte**
  - Intégration d'un ou plusieurs experts externes au projet
  - Compléter les connaissances
  - Accélérer la découverte de l'environnement
  - Eviter les lectures simplistes
- **Lead user**
  - L'innovation comme transposition de solutions existantes
  - Démarche itérative d'explorations d'univers connexes
  - Pour de l'innovation de rupture
- **6 Sigma @ the customer**
  - Dédier une équipe projet à la résolution de problème chez le client
  - Utiliser la méthode de résolution de problème 6Sigma
  - Générer des solutions ad hoc

Quitter

Présentation Innovation Exemple

Vos questions ?




Quitter

The image shows a presentation slide with a white background and a blue header bar. The header bar contains three tabs: 'Présentation', 'Innovation', and 'Exemple'. The main content area features the text 'Vos questions ?' in a dark grey font on the left and the large red '3M' logo in the center. At the bottom right, there is a 'Quitter' button. The slide has a decorative border with a green and yellow gradient at the bottom.

Présentation Innovation Exemple

Merci



Quitter

The image shows a presentation slide with a white background and a blue header bar. The header bar contains three tabs: 'Présentation', 'Innovation', and 'Exemple'. The main content area features the text 'Merci' in a dark grey font on the left and the large red '3M' logo in the center. At the bottom right, there is a 'Quitter' button. The slide has a decorative border with a green and yellow gradient at the bottom.

Présentation Innovation Exemple

## Industrie

Retour

**Secteurs d'activité**

- Mécanique, tôlerie, fonderie
- Assemblage
- Traitement des matériaux
- Abrasion
- Emballage, packaging
- Identification
- Cosmétiques
- ...


**Solutions**

- Assemblage
- Protection
- Emballage
- Abrasion
- Identification
- Solutions chimiques
- ...

**Innovations majeures**


■ **Colle Sérigraphique à séchage UV**

Ce nouvel adhésif à base exclusivement d'extraits secs offre une solution pour les découpes les plus complexes.



■ **Radian Color Film 3M™**

Ce film crée des effets irisés et teintes vives toujours changeantes pour le packaging ou la décoration d'intérieur.



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

## Transport

Retour

**Secteurs d'activité**

- Automobile (construction et réparation)
- Aéronautique
- Marine
- ...


**Solutions**

- Adhésifs
- Abrasifs
- Colles
- Solutions chimiques
- ...

**Innovations majeures**


■ **Système de Préparation de Peinture Simplifiée**

Pour un mélange aisé, une pulvérisation dans toutes les positions et un usage de solvants réduits.



■ **Matelas Interam 3M™**

Pour protéger le monolythe céramique, 3M propose toute une gamme de matelas interam, dont les solutions en fibre non classées



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

## Electronique et Communications


Retour

**Secteurs d'activité**

- Réseaux d'Entreprise
- Réseaux d'Accès
- Systèmes de câblage
- Connectique pour systèmes électroniques
- Systèmes électriques basse et moyenne tension
- ...

**Innovations majeures**


- **3M™ BRCP Réglette- Filtre**  
Ce produit est adapté à tout type de déploiement xDSL et aux besoins de ces diverses applications



**Solutions**

- Connexions
- Protection des câbles et des équipements
- Gestion des réseaux
- Raccordements
- Solutions d'isolation
- ...

■ **Connecteur Link hermaphrodite**  
Destiné aux bus de transmissions de l'automatisme, le Link est un connecteur dont les parties mâles et femelles sont identiques



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

## Signalisation et Communication graphique

Retour

**Secteurs d'activité**



- Signalisation du trafic
- Communication graphique
- Solutions tactiles et optiques

**Innovations majeures**

- **Diamond Grade**  
Film à structure microprismatique pour panneaux routiers permettant une meilleure visibilité
- **Technologie Bitume+**  
Une solution de préparation de surface pour bandes préfabriquées pour augmenter la durabilité du produit.

**Solutions**

- Solutions rétro réfléchissantes pour panneaux routiers, contours de sécurité, bandes préfabriquées de marquage au sol
- Solutions adhésives de communication institutionnelle ou promotionnelle pour tous types de supports (véhicules, enseignes, sols...)
- Ecrans tactiles
- Fibres optiques
- ...

Quitter

Présentation Innovation 3M en France

## Sécurité et Protections individuelles

Retour

**Secteurs d'activité**

- Hygiène et prévention professionnelle
- Protection des biens et des personnes etc

**Solutions**

- Solutions de protection des documents, des marques et des emballages
- Protection respiratoires, auditives et oculaires
- Solutions pour les bibliothèques
- Bandes rétro réfléchissantes pour vêtements professionnelles haute visibilité
- Films de protections pour vitrage
- Produits d'entretien manuel (disques, microfibre...)
- ...

**Innovations majeures**

■ **Disque Scotch-Brite™ Double-Action**  
Il fonctionne sur divers niveaux de salissures, optimise le temps d'entretien des agents et limite les coûts d'entretien.



■ **Lecteurs Impax**  
Il permet d'identifier et d'authentifier les passeports des passagers.



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

## Grand Public & Bureaux

Retour

**Secteurs d'activité**

- Papeterie
- Fournitures de bureau
- Entretien ménager
- Bâtiment
- Bricolage
- ...

**Solutions**


- Rubans adhésifs
- Colles
- Éponges
- Tissus d'essuyage
- Notes repositionnables
- Tampons à récurer
- ...

**Innovations majeures**

■ **WC Clean™**  
Pour récurer en profondeur les toilettes, il est équipé d'un graton superpuissant et d'une forme évasée pour nettoyer dans les moindres recoins.



■ **Super Sticky™**  
Un pouvoir d'adhésion unique. Sa force et sa longévité en font un partenaire idéal au bureau comme à la maison.



Quitter

Présentation Innovation 3M en France

## Santé

Retour

### Secteurs d'activité


- Pharmaceutique
- Médical
- Dentaire
- Hygiène

### Solutions


- Spécialités pharmaceutiques
- Dispositifs médicaux et chirurgicaux
- Produits dentaires et orthodontiques
- Tests de microbiologie
- Produits vétérinaires
- Produits pour les industries d'hygiène et de la santé
- ...

### Innovations majeures

■ **3M™ Cavilon™**  
 Première crème protectrice longue durée, conçue pour prévenir et traiter les érythèmes fessiers des nourrissons.



■ **3M™ ESPE™ Pentamix™**  
 Un mélangeur automatique de matériaux à empreintes dentaires (silicone et polyesters).



Quitter