

White paper

International report
Innovation management

RENSEIGNEMENTS SUR LE PROJET

Acronyme du projet :	INNOVATE
Nom du projet :	Gestion de l'innovation Norme de qualité et Accélération des affaires
Numéro d'agrément :	2023-1-AT01-KA220-VET-000154065
Partenaire auteur :	CSES, SYNCNIFY
Lot de travaux :	WP2 – Livre blanc sur la gestion de l'innovation
Date de préparation :	08.03.2024
Numéro de version :	V2 (Finale)
Clause de non-responsabilité	Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés sont toutefois ceux du ou des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'OeAD-GmbH. Ni l'Union européenne ni l'autorité qui l'accorde ne peuvent en être tenues responsables.

TABLE DES MATIÈRES

L'IMPORTANTCE DU PRÉSENT LIVRE BLANC.....	4
LE PROJET INNOVATE	4
PUBLIC.....	5
MÉTHODOLOGIE.....	5
L'INNOVATION COMME CHANGEMENT DE PARADIGME DANS LE MANAGEMENT	6
LA NORME ISO56000 ET SON POTENTIEL	7
PRATIQUES DE GESTION DE L'INNOVATION À TRAVERS L'EUROPE.....	7
L'AUTRICHE	8
BULGARIE	8
CHYPRE	9
FINLANDE.....	9
FRANCE.....	10
POLOGNE.....	11
SUÈDE	11
ANALYSE COMPARATIVE ET CONTEXTE EUROPÉEN	12
DES COMPÉTENCES QUI DÉFINISSENT L'INNOVATION	13
UN EXAMEN DES DÉFICITS ACTUELS EN GESTION DE L'INNOVATION.....	13
L'INNOVATION EST-ELLE UNE CAPACITÉ INNÉE ?	14
PERSPECTIVE MANAGÉRIALE DE L'INNOVATION	14
QU'EST-CE QUI MARCHE POUR QUI ?	18
MÉTHODES UTILISÉES POUR INNOVER.....	19
MEILLEURES PRATIQUES / SUCCÈS EN EUROPE.....	21
GESTION DE L'INNOVATION : UN PAS EN AVANT	23
LES RÉFÉRENCES	24

L'IMPORTANCE DU PRÉSENT LIVRE BLANC

Dans un monde caractérisé par une transformation continue, la capacité à gérer et à exploiter l'innovation dans des cadres en constante évolution est une clé fondamentale du succès. La société connaît un changement de paradigme, propulsé par des progrès technologiques rapides, des modèles économiques en évolution et la complexité croissante des défis mondiaux. Dans ce contexte fluide, une attention particulière est portée au rôle de l'innovation et à l'adoption de compétences essentielles, soulignant la nécessité de processus et de stratégies structurés qui soutiennent une croissance durable. La gestion de l'innovation et ISO56000 mettent en avant une suite de compétences essentielles, notamment la prospective stratégique, la gestion efficace des processus, la résolution créative de problèmes, l'engagement des parties prenantes et l'adaptabilité au changement. Ces capacités permettent aux organisations non seulement d'anticiper et de répondre aux changements du marché, mais également de piloter et de façonner l'avenir de leurs secteurs. Par conséquent, dans le domaine de l'innovation perpétuelle, ces compétences sont primordiales, jetant les bases d'une culture organisationnelle résiliente et dynamique qui excelle à affronter et à susciter des eaux inexplorées.

Malgré l'avènement de l'Année européenne des compétences (2023), qui met en lumière l'importance du développement des compétences, il subsiste un manque notable de sensibilisation et de compréhension de l'importance de la gestion de l'innovation. De nombreux professionnels, ainsi que de nombreux établissements d'enseignement et d'entreprises, restent largement ignorants ou sous-informés de l'importance stratégique de l'adoption de cadres et de normes d'innovation. Ce déficit est particulièrement préoccupant pour les entreprises professionnelles européennes (EVE), qui jouent un rôle essentiel dans le dynamisme et la résilience de l'économie européenne. Les prestataires d'EFP jouent un rôle crucial dans la préparation d'une main-d'œuvre non seulement qualifiée, mais également adaptable et innovante. Les entreprises, y compris les PME, sont le moteur de l'activité économique et de l'emploi, mais leur potentiel de croissance et de compétitivité est souvent entravé par le manque de pratiques de gestion de l'innovation. Les start-ups, quant à elles, réputées pour leur agilité et leur potentiel de rupture, sont confrontées aux mêmes défis pour développer leurs capacités d'innovation sans un cadre structuré pour guider leur croissance.

Pour combler cet écart, l'objectif primordial du présent livre blanc est d'aligner les compétences actuelles sur les besoins émergents de l'économie mondiale en fournissant une compilation détaillée des meilleures pratiques en matière de gestion de l'innovation et en expliquant ses implications pour les lieux de travail contemporains. En s'inspirant des lignes directrices et des principes de la norme ISO56000, qui vise à aider les organisations à créer et à maintenir une croissance économique et des produits innovants de haute qualité, ainsi que des expériences d'organisations ayant une forte histoire d'innovation, ce guide aspire à promouvoir l'acquisition des compétences et des méthodes nécessaires qui permettront aux différentes parties prenantes de réaliser plus efficacement leurs ambitions spécifiques. Ce document vise également à explorer et à aborder les variations dans les offres d'enseignement et de formation en gestion de l'innovation, en tenant compte des défis de l'adaptation professionnelle et de l'entrée sur le marché dans divers contextes européens. En collectant et en analysant des pratiques et des idées exemplaires, il s'efforce d'améliorer la compréhension des futures exigences du marché, en soulignant l'importance d'une gestion structurée de l'innovation et la capacité d'adaptation pour prospérer dans des contextes divers et multiculturels.

LE PROJET INNOVATE

Le livre blanc sur la gestion de l'innovation est un résultat essentiel du projet INNOVATE, intitulé « Norme de gestion de l'innovation pour la qualité et l'accélération des affaires », une initiative financée par Erasmus+ (2023-1-AT01-KA220-VET-000154065). En tant qu'élément clé du Work Package 2 (WP2) - Livre blanc sur la gestion de l'innovation, il est stratégiquement conçu pour améliorer les capacités des entités du secteur professionnel, en ciblant spécifiquement les petites et moyennes entreprises (PME), les start-ups et les établissements professionnels. Fournisseurs d'éducation et de formation (EFP). En répondant au besoin urgent pour ces organisations de s'adapter à la dynamique en évolution rapide du marché du travail, il cherche à les guider dans le

maintien de leur avantage concurrentiel grâce à la fourniture de services de pointe et de produits de haute qualité. L'objectif primordial est de naviguer et de gérer efficacement le rythme accéléré du changement, en garantissant que les secteurs public et privé non seulement survivent mais prospèrent en adoptant des pratiques et des cadres innovants.

Pour y parvenir, le livre blanc définit plusieurs sous-objectifs qui contribuent collectivement à améliorer la qualité et la résilience du secteur professionnel dans toute l'Europe. Premièrement, il vise à forger des liens plus solides entre les organisations et l'innovation, en reconnaissant qu'un lien solide est crucial pour accroître la résilience et la qualité de la production du secteur. Deuxièmement, il vise à doter plusieurs entités des connaissances et des outils nécessaires à la mise en œuvre de processus innovants, leur permettant ainsi de mieux répondre aux demandes changeantes du marché. Enfin, il plaide pour la transformation des pratiques de gestion en intégrant davantage de processus innovants soutenus par le numérique, facilitant ainsi la transition vers des modèles économiques plus efficaces, efficaces et adaptables. Le projet INNOVATE s'étend sur 7 pays européens : Autriche, France, Chypre, Suède, Bulgarie, Finlande et Pologne, illustrant son vaste impact et l'effort de collaboration visant à élever les normes de gestion de l'innovation en Europe et au-delà.

PUBLIC

Le présent livre blanc est destiné à s'adresser à un public aux multiples facettes dans le paysage des entreprises professionnelles européennes (EVE), dans le but d'influencer un large éventail de parties prenantes impliquées dans les cadres de gestion et opérationnels. Le public cible identifié s'étend, sans toutefois s'y limiter, aux dirigeants d'organisations, aux professionnels de la gestion, aux décideurs politiques et aux éducateurs, qui jouent tous un rôle essentiel dans l'orientation de leurs institutions et organisations vers l'excellence en matière d'innovation et l'adoption de la norme de gestion de l'innovation ISO56000. L'objectif du présent rapport est d'atteindre ceux qui sont en mesure de prendre des décisions efficaces et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'améliorer considérablement les capacités d'innovation dans leurs domaines respectifs.

Pour les décideurs politiques et les éducateurs du secteur de l'EFPP, le livre blanc constitue un outil précieux pour comprendre les exigences contemporaines du marché du travail et le rôle crucial que joue la gestion de l'innovation pour répondre à ces besoins. Il aspire à leur fournir les informations nécessaires pour façonner des politiques et des programmes qui préparent mieux les étudiants à un avenir où l'innovation et l'adaptabilité sont essentielles à la réussite personnelle et professionnelle. En ciblant ce groupe, le livre blanc cherche à favoriser un meilleur alignement entre les résultats éducatifs et les exigences changeantes de l'économie européenne, en garantissant que la main-d'œuvre de demain soit dotée des compétences nécessaires pour stimuler et soutenir l'innovation.

De même, pour les dirigeants et les décideurs clés des entreprises, des PME et des start-ups, la présente étude propose un guide complet pour intégrer les pratiques de gestion de l'innovation dans leurs stratégies de base. Ce segment d'audience est directement chargé de guider leurs organisations à travers les défis des paysages commerciaux modernes, où adopter l'innovation n'est pas seulement une option mais une nécessité pour la survie et la croissance. Le livre blanc envisage de doter ces personnes de connaissances, de bonnes pratiques et de recommandations pratiques qui peuvent les aider à transformer leur approche de l'innovation, en la rendant plus structurée, systématique et alignée sur les normes mondiales telles que ISO56000.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de recherche derrière la rédaction du livre blanc INNOVATE représentait un effort de collaboration complet impliquant une série d'étapes méthodiques conçues pour exploiter l'expertise et les connaissances de plusieurs organisations et entités dans les pays européens participants. Ce processus a commencé par la création de rapports nationaux pour chaque pays partenaire, entrepris au moyen d'une

recherche documentaire détaillée. Ces rapports nationaux ont joué un rôle crucial dans la collecte et la compilation des meilleures pratiques les plus pertinentes et les plus efficaces en se concentrant spécifiquement sur leur intégration et la promotion de la gestion de l'innovation. Cette approche a permis au projet de dresser un tableau clair et actuel des méthodes efficaces utilisées dans le contexte de la gestion de l'innovation dans divers secteurs, offrant ainsi des informations précieuses sur les pratiques qui donnent des résultats positifs et sur la manière dont elles sont mises en œuvre.

La méthodologie reposait sur une approche standardisée qui identifiait plusieurs piliers clés jugés essentiels pour favoriser une forte culture d'innovation au sein des organisations. Ces piliers comprenaient les indicateurs clés suivants : l'allocation des ressources, la structure et la culture organisationnelles, les objectifs stratégiques et le positionnement sur le marché, la personnalisation et l'évolutivité des pratiques d'innovation, le rôle de la transformation numérique et de la mondialisation, ainsi que la capacité d'apprentissage et d'adaptation. Cette analyse structurée a abouti à l'identification de 7 pratiques exemplaires, qui ont été mises en évidence pour leur efficacité à faire progresser la gestion de l'innovation et pour fournir un cadre qui pourrait être reproduit et étendu dans différents contextes organisationnels et nationaux. Cette approche garantissait que le livre blanc du projet INNOVATE était fondé sur des preuves empiriques et pouvait offrir des conseils pratiques et exploitables pour améliorer les pratiques de gestion de l'innovation dans divers secteurs et industries.

L'INNOVATION COMME CHANGEMENT DE PARADIGME DANS LE MANAGEMENT

L'innovation, autrefois considérée comme un élément périphérique de la stratégie commerciale, est désormais devenue un changement de paradigme central dans les pratiques de gestion à l'échelle mondiale. Ce changement représente une transformation fondamentale dans la manière dont les organisations conçoivent et mettent en œuvre des stratégies de croissance, de compétitivité et de durabilité. Traditionnellement, les pratiques de gestion se concentraient sur l'optimisation des processus existants, la réduction des coûts et la maximisation de l'efficacité dans le cadre de paramètres bien définis. Cependant, le rythme rapide des progrès technologiques, ainsi que des environnements de marché de plus en plus volatils et complexes, ont nécessité une réévaluation de ces approches conventionnelles. Aujourd'hui, l'innovation ne consiste pas simplement à introduire de nouveaux produits ou services ; cela englobe une refonte holistique des structures organisationnelles, des cultures et des stratégies pour faire progresser la créativité, l'agilité et l'adaptation continue.

Au cœur de ce changement de paradigme se trouve la reconnaissance de l'innovation en tant qu'écosystème complet qui transcende le simple développement de produits. Cela implique de remodeler la culture organisationnelle pour considérer la prise de risque, l'échec et l'expérimentation comme des éléments essentiels du processus d'innovation. Les entreprises investissent désormais dans la création d'environnements où les idées sont librement partagées et où la collaboration est encouragée à tous les niveaux et dans tous les départements. Cette transformation culturelle est soutenue par la redéfinition des rôles de leadership afin de donner la priorité à la vision, à l'inspiration et à l'autonomisation par rapport aux modèles traditionnels de commandement et de contrôle. En outre, les objectifs stratégiques sont de plus en plus axés sur la création et la perturbation du marché plutôt que sur la simple participation au marché. Cette approche exploite la transformation numérique, la mondialisation et les progrès technologiques pour explorer de nouveaux modèles commerciaux, pénétrer des marchés inexploités et créer de la valeur de manière sans précédent. En conséquence, les pratiques de gestion centrées sur l'innovation poussent les organisations à devenir plus adaptables, résilientes et capables de relever les défis du paysage commercial moderne.

En conséquence, l'évolution vers la gestion de l'innovation a fait ressortir la nécessité de reconfigurer les ressources, les structures, les processus et les valeurs organisationnelles pour soutenir l'intégration transparente de l'innovation à tous les niveaux. Dans cet effort, les normes de certification, en particulier dans le contexte des principes d'innovation tels que ISO56000, jouent un rôle essentiel dans la sauvegarde et la normalisation des approches adoptées par les organisations en matière de gestion de l'innovation. Ces normes fournissent une base solide qui guide les entreprises dans la création d'un environnement propice à l'innovation, depuis la génération

d'idées jusqu'à leur mise en œuvre réussie, garantissant que ces efforts sont stratégiques, efficaces et efficaces. En fin de compte, le respect des principes de certification rassure les parties prenantes, notamment les investisseurs, les clients et les partenaires, sur l'engagement d'une organisation à maintenir des normes élevées en matière de pratiques d'innovation, attirant ainsi de meilleures opportunités de collaboration et d'investissement.

LA NORME ISO56000 ET SON POTENTIEL

La série ISO56000, publiée en février 2020, constitue un cadre novateur pour les organisations souhaitant exploiter l'innovation comme force centrale d'une croissance durable, de la viabilité économique et du développement sociétal. Reconnaisant la capacité d'une organisation à innover comme essentielle, ISO56000 décrit une approche systématique pour comprendre et répondre aux conditions changeantes du marché, saisir de nouvelles opportunités et tirer parti de la créativité interne et des collaborations externes.

Cette norme ISO est donc conçue pour aider les organisations à établir une base cohérente, cohérente et commune pour la gestion de l'innovation. Il explique les termes, définitions, concepts et principes clés, guidant les organisations dans la mise en place, le maintien et l'amélioration continue de leurs systèmes de gestion de l'innovation. Applicable à un large éventail d'organisations, quels que soient leur type, leur secteur, leur taille ou leur niveau de maturité, la norme ISO56000 souligne l'universalité de l'innovation à travers différents types, y compris les produits, services, processus, modèles et méthodes, et à travers diverses approches telles que l'innovation interne, et l'innovation ouverte et les activités axées sur les utilisateurs, le marché, la technologie et la conception.

La relation d'ISO56000 avec d'autres normes comme ISO 56002, qui offre des conseils pour la mise en place de systèmes de gestion de l'innovation ; ISO 56003, axée sur les outils et méthodes de partenariat d'innovation ; et ISO TR 56004, établit un modèle clair permettant aux organisations de faire face aux complexités de l'innovation. Ainsi, son adoption peut avoir de profondes implications pour la gestion et l'innovation. En intégrant les principes et pratiques ISO56000, les organisations peuvent gérer systématiquement leurs processus d'innovation, de l'idéation à la mise en œuvre, garantissant ainsi un pipeline cohérent de solutions innovantes répondant aux demandes du marché. Cette approche encourage une culture d'amélioration continue et de prise de risques stratégiques, permettant aux organisations de réagir avec agilité à l'évolution de la dynamique du marché.

PRATIQUES DE GESTION DE L'INNOVATION À TRAVERS L'EUROPE

Notre enquête sur la dynamique de la gestion de l'innovation en Autriche, en Finlande, en Suède, en Bulgarie, en Pologne, en France et à Chypre offre un aperçu révélateur de la manière dont chaque pays gère les complexités de l'innovation au sein de ses frontières. S'appuyant sur des rapports nationaux complets préparés par les partenaires du projet participants, ce chapitre présente les capacités d'innovation distinctes et les obstacles rencontrés par chaque pays en révélant l'interaction complexe entre le contexte économique de chaque pays, les politiques réglementaires et la valorisation sociétale de l'innovation. En s'appuyant sur le Tableau de bord européen de l'innovation (2023), ainsi qu'un examen rétrospectif utilisant des données de 2016 à 2023, cette section met en évidence la position actuelle de chaque pays sur le spectre de l'innovation tout en offrant également un aperçu de l'évolution de leurs paysages d'innovation au cours des dernières années.

Dans l'ensemble, en examinant les paysages de l'innovation en Autriche, en Finlande, en Suède, en Bulgarie, en Pologne, en France et à Chypre, il apparaît clairement qu'il existe plusieurs facteurs clés reconnus comme essentiels pour nourrir l'innovation dans ces diverses nations. Le plus important d'entre eux est le rôle essentiel que joue l'éducation dans la création d'un environnement propice à la pensée innovante et à la résolution de problèmes.

L'influence des politiques gouvernementales et des mécanismes de soutien en place qui facilitent l'adoption de l'innovation est tout aussi importante, démontrant comment l'engagement du secteur public peut avoir un impact significatif sur la production innovante d'un pays. La nécessité d'une coopération entre différents secteurs, notamment le monde universitaire, l'industrie et le gouvernement, apparaît également comme un élément fondamental, soulignant la nature multidisciplinaire des écosystèmes d'innovation réussis.

Parallèlement, le contexte historique et culturel de chaque pays influence également de manière significative leurs stratégies d'innovation respectives, conduisant à une grande variété d'approches. Par exemple, certains pays peuvent donner la priorité à l'exploitation des avancées technologiques comme pierre angulaire de leurs efforts d'innovation, en capitalisant sur leurs secteurs de recherche scientifique avancés.

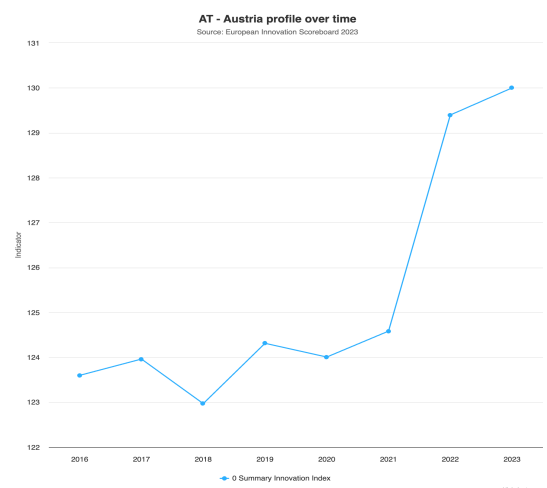
En revanche, d'autres pourraient se concentrer sur la résolution des défis sociétaux grâce à des solutions innovantes, reflétant un engagement en faveur du bien-être social et de la durabilité. Certains pays pourraient être confrontés à des transformations économiques qui nécessitent des approches innovantes pour garantir leur résilience et leur avantage concurrentiel sur le marché mondial. Cette diversité d'orientations – qu'il s'agisse des réformes éducatives, des prouesses technologiques, des changements culturels ou des cadres politiques – démontre les approches multiformes adoptées par ces pays pour placer l'innovation au cœur de leurs programmes de développement. Plus en détail :

L'AUTRICHE

Historiquement, l'engagement sociétal de l'Autriche en faveur de l'éducation, de la recherche et du progrès technologique a forgé un environnement propice à l'innovation. La grande estime du pays pour le niveau d'éducation, combinée à un gouvernement favorable qui encourage l'innovation par la législation et le financement, a créé un écosystème d'innovation bien intégré. Des initiatives telles que les « Stratégies FTI 2030 » mettent en avant une approche tournée vers l'avenir, en lien avec collaboration entre le monde universitaire et l'industrie, avec un fort accent sur les PME. Les prix autrichiens de l'innovation reflètent une culture qui valorise non seulement les nouvelles idées, mais également l'impact entrepreneurial et la durabilité, soulignant une approche multiforme de l'innovation.

Limites

- **Coûts de main-d'œuvre et d'exploitation élevés** : Le coût de la vie élevé et les lois du travail strictes en Autriche peuvent augmenter les coûts opérationnels des start-ups et des PME, limitant potentiellement leur capacité à allouer des ressources à la R&D et à l'innovation.
- **Capital-risque limité** : Par rapport aux pôles d'innovation mondiaux, l'Autriche pourrait avoir un accès limité au capital-risque, ce qui peut restreindre les opportunités de croissance des start-ups hautement innovantes.



Source: Commission Européenne, 2023

BULGARIE

La Bulgarie est sur la voie d'une innovation renforcée, avec une reconnaissance sociétale croissante et un système éducatif en évolution qui inclut désormais la gestion de

l'innovation. Avec des initiatives telles que « Innover en Bulgarie » et le prix « Entreprise innovante de l'année », un effort concerté est en cours pour inculquer une culture de l'innovation qui imprègne divers secteurs. Le rôle du gouvernement est central, avec des stratégies telles que le « Programme national de développement 2030 » et la "Stratégie d'innovation pour une spécialisation intelligente" visant à aligner les capacités nationales sur les politiques plus larges de l'UE, en promouvant une transition vers une économie numérique et verte.

Limites

- **Contraintes des économies émergentes** : Le statut de la Bulgarie en tant qu'économie émergente peut signifier un accès limité au financement et un marché intérieur plus restreint pour les produits et services innovants.
- **Lacune de compétences** : Il peut y avoir un écart entre les compétences nécessaires à l'innovation dans les hautes technologies et le vivier de talents disponibles, malgré les améliorations apportées au système éducatif.

CHYPRE

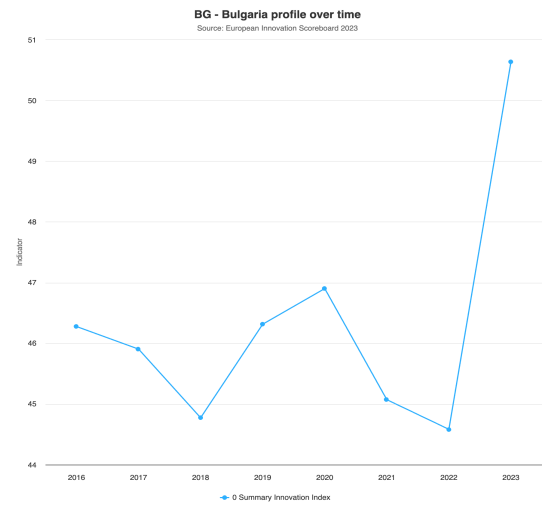
Chypre, bien qu'elle ne dispose pas d'un cadre unique et global d'innovation, a fait des progrès significatifs dans la construction d'un écosystème de soutien grâce à des initiatives menées par le gouvernement, des ressources à but non lucratif, la R&D universitaire et l'incubation d'entreprises. Le cadre réglementaire de l'Union européenne influence considérablement les stratégies de gestion de l'innovation pour les PME, en proposant des programmes de soutien sur mesure et en favorisant un environnement propice à l'innovation. La collaboration intersectorielle est essentielle aux efforts continus de Chypre pour unifier et optimiser ses processus de gestion de l'innovation.

Limites

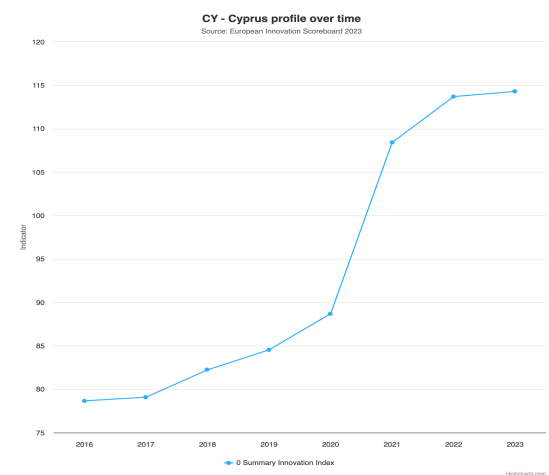
- **Petit marché intérieur** : La petite taille du domestique au marché peut limiter l'évolutivité des entreprises innovantes à l'intérieur du pays, poussant les entreprises à chercher une expansion internationale précoce.
- **Instabilité régionale**: Les tensions géopolitiques dans la région peuvent créer une incertitude pour les entreprises, affectant potentiellement les investissements dans l'innovation.

FINLANDE

La Finlande a bâti son avantage concurrentiel sur l'innovation, en particulier dans les industries de haute technologie, soutenue par une tradition de R&D solide et un système



Source: Commission Européenne, 2023



Source: Commission Européenne, 2023

éducatif qui favorise l'apprentissage tout au long de la vie. La collaboration entre les établissements d'enseignement et l'industrie est essentielle, la recherche se traduisant souvent par des applications commerciales et sociétales. Les investissements de la Finlande dans la R&D (visant 4 % du PIB) et sa politique globale d'innovation articulent une vision stratégique qui répond aux défis sociétaux et aux transitions économiques. Le cadre finlandais est adaptatif et vise à maintenir l'agilité dans un paysage mondial en évolution rapide.

Limites

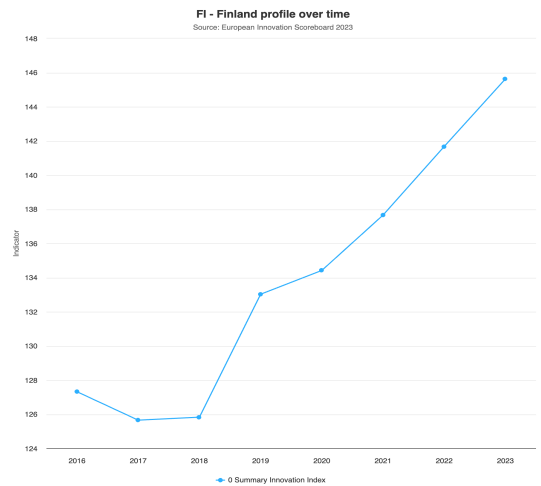
- **Veilleissement de la population:** Une population vieillissante pourrait entraîner une diminution de la main-d'œuvre, affectant non seulement le marché du travail mais également l'orientation de l'innovation vers les soins de santé et la technologie vieillissante.
- **Une fiscalité élevée:** Des niveaux d'imposition élevés peuvent avoir un impact sur le capital disponible pour le réinvestissement dans les activités d'innovation et de R&D.

FRANCE

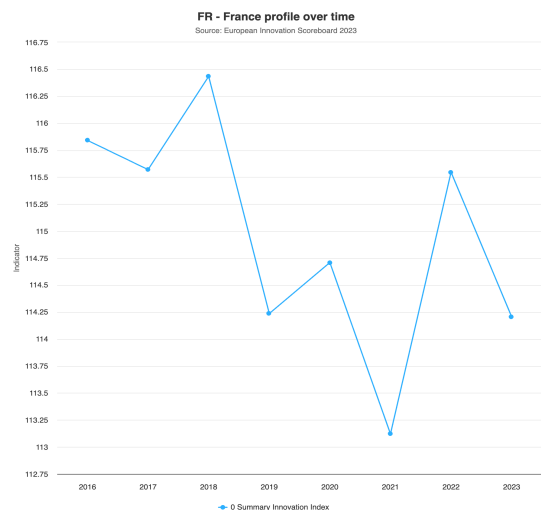
L'innovation française est profondément influencée par sa tradition intellectuelle et se concentre sur la satisfaction des besoins sociétaux par la technologie et la science. Le système éducatif français, en particulier dans l'enseignement supérieur, nourrit l'innovation à travers des programmes interdisciplinaires et des collaborations avec l'industrie. Le cadre d'innovation holistique en France est particulièrement collaboratif, impliquant des initiatives gouvernementales stratégiques telles que « France 2030 », le monde universitaire et le secteur privé travaillant en tandem pour renforcer la capacité d'innovation du pays. Les pôles d'innovation et les politiques d'entités comme Bpifrance apportent un soutien essentiel aux start-ups et aux entrepreneurs, renforçant ainsi l'héritage du pays en tant que leader mondial de l'innovation.

Limites

- **Bureaucratie et réglementation :** Même si la France a fait des progrès en matière de soutien aux start-ups et à l'innovation, les entreprises sont souvent confrontées à des obstacles bureaucratiques et à un environnement réglementaire complexe qui peuvent ralentir les processus d'innovation.
- **Centralisation des activités économiques :** La concentration des activités économiques et des pôles d'innovation à Paris et dans quelques autres villes peut limiter les capacités d'innovation régionales.



Source: Commission Européenne, 2023



Source: Commission Européenne, 2023

POLOGNE

En Pologne, l'innovation est socialement considérée comme essentielle à la qualité de vie et à la prospérité économique. Le gouvernement favorise l'innovation grâce à une combinaison d'initiatives qui favorisent la formation, les bourses et la collaboration intersectorielle. Les incubateurs et les accélérateurs jouent un rôle important dans cet écosystème, fournissant une base permettant aux start-up de prospérer. Le cadre holistique de l'innovation en Pologne comprend une action gouvernementale stratégique, des sources de financement et un environnement juridique qui encourage l'innovation, avec un accent particulier sur la durabilité.

Limites

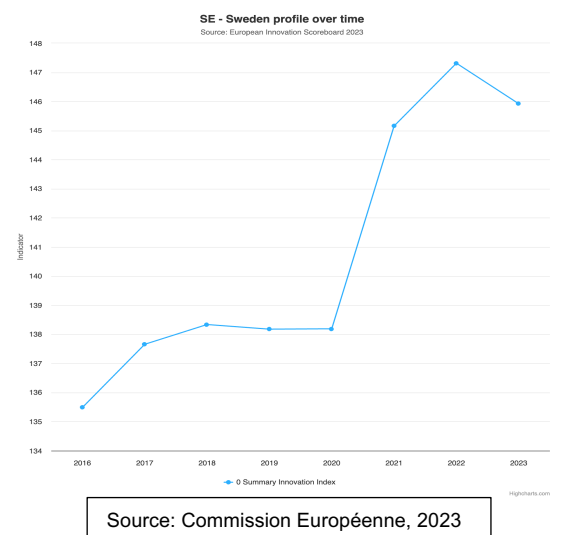
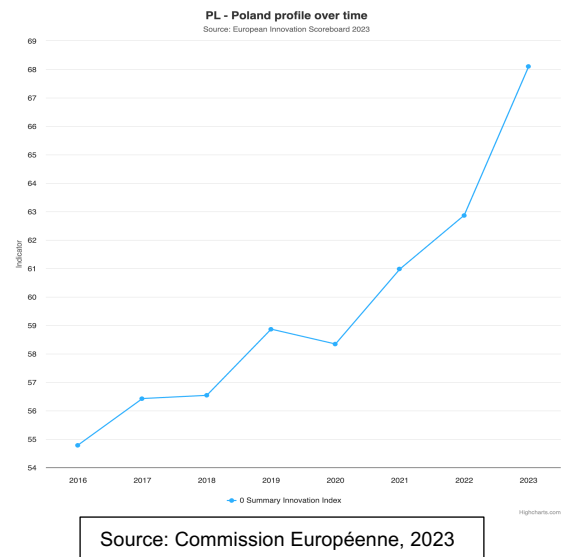
- **Dépenses de R&D** : Les dépenses de R&D de la Pologne en pourcentage du PIB sont traditionnellement inférieures à la moyenne de l'UE, ce qui pourrait avoir un impact sur la production d'innovation à long terme.
- **Exode des cerveaux** : L'émigration de travailleurs qualifiés à la recherche de meilleures opportunités à l'étranger peut épuiser le vivier de talents du pays nécessaire à l'innovation.

SUÈDE

Le parcours de la Suède, depuis ses racines agraires jusqu'à devenir un leader mondial de l'innovation, est ancré dans son orientation historique vers l'éducation et les infrastructures. Avec une société qui valorise la réussite collective, la Suède a cultivé un climat d'innovation transparent et collaboratif. Le soutien du gouvernement, l'éthos culturel de « Jantelagen » et un système de protection sociale solide encouragent la prise de risque dans l'entrepreneuriat. Le cadre d'innovation holistique de la Suède intègre l'éducation, la politique gouvernementale et le soutien aux entreprises, favorisant un environnement où l'innovation est considérée comme vitale pour un développement durable et pour le développement et création d'emplois.

Limites

- **Coût de la vie et salaires** : Le coût de la vie et les attentes salariales élevées peuvent rendre difficile pour les start-ups la gestion des coûts opérationnels, en particulier au début.
- **Saturation du marché technologique** : L'accent étant mis sur la technologie et l'innovation, il existe une concurrence intense, qui pourrait être difficile à percer pour les nouveaux entrants.

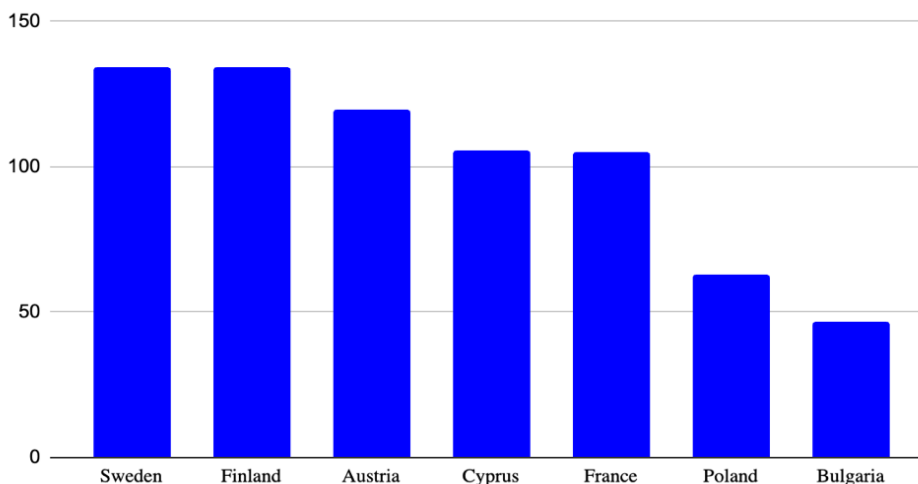


ANALYSE COMPARATIVE ET CONTEXTE EUROPÉEN

Dans le paysage européen de l'innovation, la Finlande et la Suède se distinguent comme des pionniers, établissant des références qui dépassent la moyenne de l'Union européenne (UE). Leur leadership en matière d'innovation s'appuie sur l'accent mis sur les projets collaboratifs qui comblent le fossé entre l'enseignement de haut niveau et les processus commerciaux. Les deux pays ont fait des pas importants en tirant parti des partenariats public-privé et en s'engageant dans des collaborations internationales en matière de recherche, qui ont joué un rôle essentiel dans leur succès. L'engagement en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie et la promotion d'une coopération étroite avec les petites et moyennes entreprises (PME) renforcent davantage leur position à la pointe de l'innovation tout en contribuant à un écosystème d'innovation durable, inclusif et dynamique.

L'Autriche, la France et Chypre, bien qu'ils ne soient pas tout en haut du classement de l'innovation, sont reconnus comme de puissants innovateurs, chacun apportant une orientation unique à ses stratégies d'innovation. L'Autriche investit massivement dans la recherche et le développement (R&D) et intègre des pratiques innovantes au sein de son système éducatif, dans le but de former une future main-d'œuvre qualifiée pour naviguer et contribuer à une économie innovante. L'approche française de l'innovation s'articule autour de la construction d'un écosystème robuste qui facilite la collaboration public-privé, garantissant que l'innovation est une entreprise partagée entre différents secteurs. Chypre, en revanche, s'efforce d'amplifier les capacités d'innovation de ses PME, reconnaissant le rôle vital que jouent ces entités dans le tissu économique plus large. Cependant, ces pays ne sont pas sans défis ; les obstacles bureaucratiques et la nécessité de cultiver une culture d'innovation plus répandue restent des domaines à améliorer.

European Innovation Scoreboard 2023 (%)



Source : Commission européenne, 2023

La participation du gouvernement joue un rôle crucial dans les stratégies d'innovation de l'Autriche, de la Finlande, de la Suède et de la France. Les quatre pays font preuve d'une position proactive en favorisant l'innovation à travers une série de politiques et d'initiatives de soutien. La Suède, en particulier, montre comment les structures sociétales, telles que son filet de sécurité sociale, peuvent encourager la prise de risque entrepreneurial en réduisant les risques financiers personnels associés à l'innovation. Cet environnement politique contribue de manière significative aux taux d'emploi élevés et à la résilience économique, soulignant la relation symbiotique entre les politiques sociales et la dynamique de l'innovation.

À l'inverse, la Bulgarie et la Pologne sont identifiées comme des innovateurs émergents au sein de l'UE, affichant des progrès louables mais toujours en retard par rapport à la performance moyenne de l'UE. Les efforts d'innovation de la Bulgarie sont remarquables dans les domaines du design et des technologies

environnementales, ce qui témoigne d'une approche ciblée visant à tirer parti de l'innovation pour le développement durable. Le paysage de l'innovation polonaise est revigoré par des PME et des startups dynamiques, qui sont des moteurs essentiels de son écosystème d'innovation en pleine croissance. Néanmoins, les deux pays sont confrontés à des défis considérables pour améliorer les opportunités d'apprentissage tout au long de la vie, obtenir un soutien gouvernemental adéquat et créer un environnement plus inclusif et plus complet pour l'innovation. Relever ces défis est impératif pour la Bulgarie et la Pologne afin d'élever leur statut et de réaliser pleinement leur potentiel d'innovation dans le contexte européen.

DES COMPÉTENCES QUI DÉFINISSENT L'INNOVATION

Dans le paysage diversifié de l'innovation européenne, où chaque pays met en avant ses stratégies uniques et ses influences culturelles, certaines compétences universelles se révèlent essentielles. La créativité, l'adaptabilité et la pensée critique sont considérées comme les piliers qui soutiennent la structure de l'innovation. La créativité permet aux individus et aux organisations de penser en dehors des cadres conventionnels, de générer des idées révolutionnaires et de résoudre des problèmes grâce à des approches peu orthodoxes. L'adaptabilité garantit que les entrepreneurs et les innovateurs restent agiles, prêts à pivoter et à ajuster leurs stratégies en réponse à la dynamique du marché en constante évolution et aux incertitudes qui caractérisent l'environnement commercial moderne. Parallèlement, la pensée critique constitue la base permettant d'analyser des situations complexes, de reconnaître les opportunités face aux défis et de prendre des décisions à la fois stratégiques et fondées sur des données probantes. Ces compétences, lorsqu'elles sont harmonisées, créent une force puissante capable de faire progresser l'innovation, transcendant les frontières géographiques et culturelles.

Cependant, le parcours de l'innovation ne repose pas uniquement sur les capacités individuelles ; elle est fortement influencée par des éléments sociétaux plus larges. La Commission européenne (2023) souligne l'importance du soutien gouvernemental pour entretenir un écosystème propice à l'innovation. Un système éducatif qui promeut activement la pensée innovante et la résolution de problèmes, comme le souligne Eurostat (2005), jette les bases d'une génération apte à naviguer dans les complexités de l'avenir. En outre, l'attitude d'une société à l'égard de l'innovation, comme l'explique McKinsey & Company (2017), peut soit favoriser, soit entraver l'acceptation et l'intégration de solutions innovantes. L'infrastructure d'un pays, associée à une acceptation culturelle de la prise de risque et à une approche compréhensive face à l'échec, comme l'a noté Sharif (2006), est tout aussi essentielle. Ces éléments forment collectivement un environnement dans lequel l'innovation non seulement prend racine mais prospère, mettant en évidence le réseau complexe de compétences et de facteurs sociétaux essentiels pour cultiver un écosystème d'innovation dynamique et résilient.

UN EXAMEN DES DÉFICITS ACTUELS EN GESTION DE L'INNOVATION

Plonger dans les subtilités des pratiques de gestion de l'innovation à travers l'Europe, notamment à travers le prisme des normes ISO56000, révèle un ensemble mixte de défis et d'opportunités. Alors que les puissances nordiques comme la Finlande et la Suède semblent naviguer sans problème avec des pratiques d'innovation qui correspondent bien à la philosophie d'ISO56000, les innovateurs émergents comme la Bulgarie et la Pologne révèlent certaines lacunes. Le cœur du problème réside souvent dans l'approche fragmentée de la gestion de l'innovation : un manque de systèmes cohérents, des activités d'innovation sporadiques sans feuille de route claire et des objectifs qui ne sont parfois pas synchronisés avec la mission plus large des organisations. Ces lacunes non seulement mettent à mal les stratégies d'innovation, mais coupent également les ailes des organisations, limitant leur plein potentiel à s'envoler dans les domaines de la créativité et des progrès technologiques. Combler ces écarts, notamment en se rapprochant des lignes directrices de l'ISO, pourrait changer la donne, en transformant les pratiques d'innovation en entreprises plus ciblées, plus percutantes et plus compétitives à l'échelle mondiale.

En outre, l'essentiel pour libérer le spectre complet de l'innovation réside dans le développement d'une compréhension approfondie de l'innovation elle-même et des avantages qu'elle apporte. Des startups en phase

d'amorçage aux entreprises multinationales, en passant par les prestataires d'EFPP et les PME du paysage européen, se familiariser avec les normes ISO56000 revient à découvrir une multitude de nouvelles possibilités. La familiarité avec les principes et méthodologies de base peut doter ces entités des connaissances nécessaires pour inculquer une solide culture de l'innovation en interne. Cette compréhension est essentielle pour convertir le potentiel d'innovation théorique en valeur économique tangible. Lorsque ces organisations internalisent et mettent en œuvre des approches structurées de gestion de l'innovation, elles peuvent non seulement naviguer, mais également façonner l'avenir de leurs industries respectives grâce à une innovation continue. Par conséquent, la norme ISO56000 fournit une feuille de route qui, une fois suivie, peut transformer le potentiel brut des idées en résultats tangibles qui trouvent un écho sur le marché. Dans un monde où l'innovation est la clé du succès, s'aligner sur ces principes peut aider les organisations non seulement à naviguer dans les eaux souvent turbulentes de l'économie mondiale, mais également à naviguer vers de nouveaux horizons de prospérité. Il s'agit de créer des produits et des services qui ne sont pas seulement bons, mais qui sont également des pionniers, établissant de nouvelles références en matière de qualité et d'innovation.

L'INNOVATION EST-ELLE UNE CAPACITÉ INNÉE ?

La question de savoir si l'innovation est une capacité innée ou une compétence pouvant être développée a intrigué les chercheurs et les praticiens. Des recherches telles que celles de Koellinger (2008) mettent en évidence une interaction complexe entre les caractéristiques individuelles et l'environnement externe dans la formation de l'entrepreneuriat innovant. Cela suggère que même si certaines personnes peuvent avoir des tendances naturelles qui favorisent l'innovation, comme la créativité ou un talent pour la résolution de problèmes, l'environnement dans lequel elles se trouvent est tout aussi essentiel. Des facteurs tels que les normes culturelles, la disponibilité de ressources éducatives et le niveau de soutien au sein des organisations (OCDE, 2017) influencent considérablement le degré d'épanouissement de ces qualités innées. Il devient donc évident que la capacité d'innovation n'est pas simplement le produit de caractéristiques inhérentes, mais qu'elle dépend également fortement de conditions extérieures favorables qui peuvent favoriser et amplifier ces inclinations naturelles.

À l'inverse, l'argument selon lequel l'innovation peut être enseignée et apprise met en évidence le pouvoir transformateur de l'éducation et de l'apprentissage expérientiel pour perfectionner les capacités d'innovation. Même si certaines qualités intrinsèques peuvent prédisposer les individus à être plus naturellement innovants, des programmes éducatifs structurés et des formations ciblées peuvent cultiver ces prédispositions pour en faire des compétences à part entière. Grâce à une pratique délibérée, à l'exposition à une variété d'idées et à la participation à des projets collaboratifs, les individus peuvent développer la pensée critique, l'adaptabilité et les prouesses créatives essentielles à l'innovation. De plus, les environnements d'apprentissage qui encouragent l'expérimentation et l'exploration de points de vue divers peuvent libérer le potentiel d'individus qui ne présentent pas initialement de fortes qualités d'innovation. Ainsi, comme le suggère la littérature, le développement des capacités d'innovation ne dépend pas uniquement du talent inné, mais peut être considérablement influencé et amélioré grâce à des efforts dévoués et à des systèmes de soutien éducatif et organisationnel appropriés.

PERSPECTIVE MANAGÉRIALE DE L'INNOVATION

Sur la base du glossaire fourni par ISO5600, la gestion de l'innovation peut être définie comme le processus de direction et de contrôle des aspects d'une organisation en relation avec l'innovation (ISO, 2020). Cela comprend le développement d'une vision, d'une stratégie, de politiques et d'objectifs d'innovation, ainsi que la mise en place des structures et processus organisationnels nécessaires pour atteindre ces objectifs, notamment une planification complète, la fourniture d'un soutien, la gestion des opérations, l'évaluation des performances et la facilitation de l'amélioration continue.

Cependant, cela nous amène à une autre question : qu'est-ce qui constitue précisément l'innovation ? Selon le même cadre, l'innovation fait référence à la création ou à la modification d'une entité qui soit introduit une nouvelle valeur, soit redistribue la valeur existante d'une manière nouvelle (ISO, 2020). Ce concept souligne que la

nouveauté et la perception de la valeur sont subjectives et dépendent des points de vue de l'organisation et de ses parties prenantes. Par conséquent, l'innovation peut se manifester sous diverses formes, notamment des produits, des services, des processus, des modèles ou des méthodes. Dans ce contexte, le rôle des responsables de l'innovation est essentiel car ils sont chargés d'orchestrer ces éléments pour garantir que les initiatives innovantes s'alignent sur les objectifs plus larges de l'organisation. Pourtant, ce rôle résume un défi unique : mélanger l'essence imprévisible de l'innovation avec les cadres structurés typiques des pratiques de gestion conventionnelles.

Cette quête de nouveauté se heurte souvent aux routines établies et aux méthodologies fixes sur lesquelles les organisations s'appuient pour maintenir l'ordre et l'efficacité. En conséquence, les responsables de l'innovation se trouvent dans la position difficile de favoriser un environnement qui encourage la créativité et les percées tout en adhérant simultanément aux besoins de prévisibilité et de contrôle de l'organisation. Cet équilibre délicat nécessite une compréhension nuancée à la fois de la nature libre d'esprit de l'innovation et de l'approche disciplinée de la gestion traditionnelle, ce qui rend le rôle du responsable de l'innovation à la fois critique et complexe.

Le débat autour des méthodes et modèles optimaux de gestion de l'innovation complique encore davantage cet équilibre. Cela soulève une question cruciale : faut-il se concentrer sur la modification et le perfectionnement des modèles existants pour leur apporter plus de flexibilité et d'adaptabilité, ou faut-il une refonte plus fondamentale de la manière dont les organisations conceptualisent et abordent l'innovation ? Ce débat touche au cœur de la gestion de l'innovation, en cherchant à savoir si des ajustements progressifs des cadres actuels sont suffisants pour s'adapter à la nature dynamique de l'innovation ou si une transformation plus profonde de la mentalité et de l'approche est nécessaire. Alors que les organisations sont aux prises avec ces questions, la recherche de perspectives efficaces de gestion de l'innovation devient un parcours évolutif, qui exige une réévaluation continue des stratégies face à l'évolution rapide des paysages technologiques et des demandes du marché :

Raffinement des modèles existants :

- Cette perspective suggère de peaufiner les modèles actuels de gestion de l'innovation pour mieux s'adapter au changement. Cela pourrait signifier des approches plus agiles de la gestion de projet, comme les méthodologies Scrum ou Lean, qui permettent un développement itératif et une adaptation rapide aux retours.
- Les projets de laboratoires d'innovation ou de skunkworks qui fonctionnent de manière semi-autonome par rapport à l'entreprise principale peuvent fournir un « espace sûr » pour explorer des idées radicales sans les contraintes des processus de l'organisation dans son ensemble (McKinsey & Company, 2022).

Un changement de paradigme :

- Alternativement, on pourrait faire valoir qu'un changement de perspective plus fondamental est nécessaire. Au lieu d'essayer d'intégrer l'innovation dans les structures existantes, il pourrait s'avérer nécessaire de redéfinir la culture organisationnelle pour donner la priorité à l'adaptabilité et à l'apprentissage comme principes fondamentaux.
- Cela pourrait impliquer d'adopter une culture qui valorise l'expérimentation, accepte l'échec comme un processus d'apprentissage et récompense la pensée entrepreneuriale à tous les niveaux de l'organisation.

Transformation des méthodes :

- Sur le plan méthodologique, des méthodes de travail entièrement nouvelles pourraient être nécessaires. Par exemple, l'intégration du design thinking dans toute l'organisation peut intégrer un état d'esprit orienté vers l'innovation continue.
- Les outils et plateformes collaboratifs peuvent démocratiser le processus d'innovation, en invitant les idées de toutes les parties prenantes, y compris les clients, élargissant ainsi l'écosystème d'innovation au-delà des frontières de l'entreprise.

UNIVERSALITÉ DES MÉTHODES D'INNOVATION

Dans le domaine dynamique des entreprises contemporaines, les approches de l'innovation sont aussi variées que la multitude d'organisations qui les emploient. Comme l'a identifié le Forum économique mondial en 2019,

l'innovation constitue une force essentielle propulsant la croissance et garantissant la durabilité à long terme. Les organisations se lancent dans ce voyage à travers un éventail de stratégies et de méthodologies, chacune conçue pour s'aligner sur leurs besoins distincts, leurs cadres opérationnels et leurs cultures organisationnelles. Cette personnalisation des pratiques d'innovation souligne la reconnaissance du fait qu'il n'existe pas de solution universelle ; le succès en matière d'innovation nécessite plutôt une compréhension adaptable et nuancée du contexte et des objectifs spécifiques d'une organisation. En se concentrant sur les détails, une matrice complète a été élaborée, tirant les enseignements de sept rapports nationaux compilés par les partenaires du projet INNOVATE. Cette matrice sert à délimiter les principaux moteurs de l'innovation, à souligner les défis courants, à proposer des solutions concrètes et à identifier les compétences essentielles dans quatre secteurs distincts : les prestataires d'enseignement et de formation professionnels (EFP), les entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME) et Start-up:

Catégories	Fournisseurs d'EFP	Entreprises	PME	Start-up
Facteurs moteurs de l'innovation	Alphabétisation numérique et intégration technologique - Souligne l'importance de doter les étudiants des compétences numériques nécessaires pour réussir dans un monde axé sur la technologie et d'intégrer ces outils dans le processus d'apprentissage.	R&D et innovation ouverte <i>Se concentre sur l'investissement dans la recherche et le développement pour créer de nouveaux produits et services, et sur l'adoption d'une approche d'innovation ouverte pour incorporer des idées externes et des voies de commercialisation.</i>	Adaptabilité au marché <i>Souligne la nécessité pour les petites et moyennes entreprises d'être agiles et capables de s'adapter à l'évolution des conditions du marché.</i> Accompagnement à la transformation numérique <i>Fait référence au processus d'intégration de la technologie numérique dans tous les domaines d'une entreprise, modifiant fondamentalement leur façon de fonctionner et d'apporter de la valeur aux clients.</i>	Écosystème entrepreneurial <i>Décrit le réseau d'entrepreneurs, d'investisseurs, de prestataires de services et d'autres parties prenantes commerciales qui soutiennent la croissance et l'innovation des start-ups.</i>
	Collaboration industrielle <i>Fait référence aux partenariats entre les établissements d'enseignement et les industries pour garantir que le programme est aligné sur les demandes du monde réel et que les étudiants sont préparés pour le marché du travail.</i>	Incitations gouvernementales <i>Concerne l'exploitation des programmes gouvernementaux, tels que les allègements fiscaux, les subventions et les subventions qui soutiennent les activités d'innovation au sein des entreprises.</i>	Accent sur l'avantage concurrentiel <i>Implique d'identifier et d'exploiter les aspects uniques d'une entreprise qui lui donnent un avantage sur ses concurrents.</i>	Tolérance au risque et apprentissage <i>Fait référence à la capacité de s'engager dans des entreprises comportant un certain degré de risque et à la capacité de tirer les leçons des succès et des échecs pour stimuler l'innovation.</i>
	Programme de résolution de problèmes <i>Implique l'inclusion de la pensée critique et de la résolution de problèmes dans les programmes éducatifs pour favoriser l'innovation et l'adaptabilité.</i>	Collaboration interdisciplinaire <i>Encourage la collaboration entre différents domaines et départements pour apporter diverses perspectives à la résolution de problèmes et à l'innovation.</i>		Accès au financement et aux incubateurs <i>Implique qui offre du mentorat, des ressources et des opportunités de réseautage.</i>

<p>Défis</p>	<p>Alignement des programmes avec l'industrie <i>Veiller à ce que les programmes éducatifs correspondent aux besoins et aux technologies actuels de l'industrie.</i></p> <p>Évolution technologique rapide <i>Suivre le rythme rapide des progrès technologiques et les intégrer dans le programme d'études.</i></p> <p>Accès aux ressources <i>Obtenir les outils, technologies et matériels nécessaires à un apprentissage efficace.</i></p>	<p>Processus bureaucratiques <i>Naviguer dans des procédures administratives complexes qui peuvent entraver les efforts d'innovation.</i></p> <p>Intégration des innovations <i>Intégrer efficacement de nouvelles idées et technologies dans les modèles et pratiques commerciaux existants.</i></p> <p>Équilibrer profit et innovation <i>Trouver le bon équilibre d'investissement entre rentabilité immédiate et croissance innovante à long terme.</i></p>	<p>Contraintes de ressources <i>Fonctionner avec des ressources financières, technologiques et humaines limitées.</i></p> <p>Accès aux talents qualifiés <i>Attirer et fidéliser les collaborateurs possédant les compétences nécessaires à l'innovation.</i></p> <p>Navigation réglementaire <i>Comprendre et respecter les réglementations et politiques pertinentes qui ont un impact sur l'innovation.</i></p>	<p>Une croissance durable <i>Développer l'entreprise d'une manière gérable et durable sur le long terme.</i></p> <p>Présence commerciale. <i>Établir une marque et une clientèle solides sur des marchés concurrentiels.</i></p> <p>Obstacles réglementaires et juridiques <i>Surmonter les défis juridiques et comprendre les exigences réglementaires.</i></p>
<p>Solutions pratiques</p>	<p>Partenariats de formation concrets <i>Collaborer avec les industries pour offrir aux étudiants une expérience pratique.</i></p> <p>Mises à jour du programme avec les technologies émergentes <i>Contenu éducatif régulièrement actualisé pour inclure les derniers développements technologiques.</i></p> <p>Inclusivité dans l'accès numérique <i>Garantir que tous les étudiants ont un accès égal aux outils et ressources d'apprentissage numériques.</i></p>	<p>Équipes d'innovation interfonctionnelles <i>Créer des équipes de différents départements pour favoriser diverses idées et solutions.</i></p> <p>Formation des collaborateurs à l'innovation <i>Proposer des ateliers et des cours pour améliorer les compétences et la réflexion innovantes des employés.</i></p> <p>Systèmes de gestion d'idées <i>Mettre en œuvre des systèmes pour capturer, évaluer et mettre en œuvre les idées innovantes des employés.</i></p>	<p>Alliances et partenariats stratégiques <i>Former des collaborations avec d'autres entreprises ou institutions pour un bénéfice mutuel en matière d'innovation.</i></p> <p>Spécialisation dans les marchés de niche <i>Se concentrer sur des segments de marché spécifiques où l'entreprise peut offrir une valeur unique.</i></p> <p>Effet de levier du gouvernement et des programmes de l'UE <i>Utiliser le soutien financier et consultatif des programmes du gouvernement et de l'Union européenne.</i></p>	<p>Développement de produits centrés sur le client <i>Concevoir des produits ou des services en mettant fortement l'accent sur les besoins et les commentaires des clients.</i></p> <p>Méthodologies agiles et lean <i>Adopter des approches flexibles et efficaces pour les opérations commerciales et le développement de produits.</i></p> <p>Un argumentaire fort en faveur de l'engagement des investisseurs <i>Élaborer des récits convaincants pour attirer et</i></p>

				obtenir des financements.
Compétences requises pour favoriser l'innovation	Compétences techniques et industrielles Maîtrise des technologies actuelles et compréhension des pratiques industrielles.	Leadership pour l'innovation <i>Guider et motiver les équipes vers des résultats innovants.</i>	Esprit d'entreprise <i>Prendre des initiatives, être débrouillard et prêt à prendre des risques calculés.</i>	Sens des affaires et expertise technique <i>Comprendre le marché et posséder les compétences pertinentes à l'orientation de la start-up.</i> Flexibilité et résilience <i>Être capable de s'adapter aux revers et de persister malgré les défis.</i> <i>Communiquer efficacement des idées aux investisseurs potentiels pour obtenir un financement.</i>
	Adaptabilité et apprentissage continu <i>Capacité à s'adapter aux nouvelles informations et à mettre continuellement à jour sa base de connaissances.</i>	Collaboration interfonctionnelle <i>Travailler efficacement dans différents domaines d'expertise au sein de l'organisation.</i>	Réseautage et établissement de relations <i>Établir des liens précieux avec d'autres acteurs de l'industrie.</i>	
	Résolution créative de problèmes <i>Développer des solutions innovantes aux défis grâce à la créativité et à la pensée critique.</i>	Alphabétisation technologique <i>Comprendre et utiliser les technologies actuelles pertinentes pour l'entreprise.</i>	Efficacité dans l'utilisation des ressources <i>Maximiser des ressources limitées pour des résultats d'innovation optimaux.</i>	

QU'EST-CE QUI MARCHE POUR QUI ?

L'argument en faveur de l'universalité des méthodes d'innovation réside dans le concept selon lequel les principes fondamentaux de l'innovation, tels que l'orientation client, le développement itératif et la collaboration interfonctionnelle, sont universellement applicables dans les organisations de toutes tailles et de tous secteurs (Commission européenne, Direction générale pour la recherche et l'innovation, 2023). Cependant, la question de savoir si les méthodes d'innovation doivent être adaptées à la taille d'une organisation ou si n'importe quelle entreprise, quels que soient sa taille et son objectif, peut utiliser n'importe quelle méthode est complexe et mérite une discussion nuancée. L'efficacité des méthodes d'innovation dépend souvent de divers facteurs, notamment la structure organisationnelle, la culture, les ressources et les objectifs stratégiques (ISO (2022) ; Harvard Business Review, décembre 2009) :

Allocation des ressources

- Les grandes entreprises disposent souvent de ressources substantielles, ce qui leur permet d'investir dans des stratégies d'innovation globales telles que des départements de R&D, des partenariats avec des instituts de recherche et des études de marché approfondies. Ces organisations peuvent mettre en œuvre une vaste gamme de méthodes d'innovation, y compris des innovations à la fois incrémentales et radicales (Enterprise Europe Network, 2022).
- Les start-ups et les PME, en revanche, fonctionnent généralement avec des ressources limitées. Ils peuvent bénéficier davantage des méthodes d'innovation Lean et Agile, telles que la méthodologie Lean Start-up ou le « bootstrapping », qui permettent une itération rapide basée sur les commentaires des clients sans investissement initial important (Enterprise Europe Network (EEN), sd).

Structure organisationnelle et culture

- Structures flexibles ou rigides : les start-ups ont souvent des structures organisationnelles plus flexibles, qui peuvent facilement adopter et bénéficier de méthodes telles que le *design thinking* et l'innovation ouverte (Commission européenne, Direction générale de la recherche et de l'innovation, 2023). En revanche, les grandes entreprises pourraient avoir besoin de naviguer dans des processus bureaucratiques plus complexes, ce qui rend difficile la mise en œuvre de cycles d'innovation rapides sans adapter ces méthodes à leur environnement structuré (Dickson, KE et Hadjimanolis, A.1998).
- Culture de l'innovation : une culture qui encourage l'expérimentation et tolère l'échec est cruciale pour l'innovation. Même si les start-ups se tournent naturellement vers cette culture, les grandes organisations pourraient avoir besoin de mettre en œuvre des stratégies spécifiques, telles que l'entrepreneuriat intra-organisationnel, pour favoriser un tel environnement (Commission européenne, 2023).

Objectifs stratégiques et position sur le marché

- Leadership sur le marché ou perturbation : les entreprises établies peuvent se concentrer sur des méthodes d'innovation qui renforcent leur position sur le marché et se concentrer sur des améliorations progressives, tandis que les start-ups peuvent s'orienter vers des méthodes d'innovation perturbatrices pour se tailler une niche (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021. /2022).

Personnalisation et évolutivité

- Bien que les principes fondamentaux de méthodologies telles que le Lean Start-up, le *design thinking* et l'innovation ouverte soient largement applicables, les tactiques et stratégies de mise en œuvre spécifiques peuvent être personnalisées pour s'adapter à la taille, à la culture et aux objectifs de l'organisation, suggérant un mélange d'universalité et d'adaptabilité (ISO, 2022).

Transformation numérique et mondialisation

- À l'ère de la transformation numérique et de la mondialisation, les obstacles à l'adoption de diverses méthodes d'innovation diminuent. Les outils et plateformes numériques permettent même aux petites entreprises de s'engager dans l'innovation ouverte, de collaborer avec des partenaires mondiaux et d'utiliser des outils de gestion d'idées qui étaient autrefois le domaine des grandes entités.

Apprentissage et adaptation

- L'apprentissage continu et l'adaptation aux changements du marché sont essentiels pour toutes les organisations. Des méthodes telles que le développement professionnel continu et la promotion d'une culture d'apprentissage continu sont universellement bénéfiques, soulignant que même si l'échelle de mise en œuvre peut varier, les principes sous-jacents ont une pertinence généralisée (Commission européenne, 2023).

MÉTHODES UTILISÉES POUR INNOVER

Le tableau suivant présente les différentes méthodes et processus que les organisations peuvent utiliser pour stimuler l'innovation au sein de leurs opérations. Il constitue un guide complet présentant un large éventail de stratégies allant de l'innovation ouverte et du *design thinking* aux méthodologies Lean Start-up et au développement agile. Chaque méthode est accompagnée d'une brève description, mettant en évidence ses principes fondamentaux et le contexte spécifique dans lequel elle est appliquée le plus efficacement. Ce tableau fournit une compréhension claire de la diversité des pratiques d'innovation, illustrant comment différentes approches peuvent être adaptées pour répondre aux défis et opportunités uniques auxquels sont confrontés les organisations dans leur quête de croissance et de durabilité.

Catégorie	Méthodes identifiées
Collaboration et partenariats externes	<p>Collaboration interfonctionnelle : Implique divers départements tels que les ressources humaines, les finances, l'informatique, le marketing et les ventes travaillant ensemble pour apporter diverses perspectives au processus d'innovation.</p> <p>Innovation ouverte : Une stratégie qui encourage les entreprises à collaborer avec des entités externes telles que des clients, des fournisseurs et même des concurrents pour trouver de nouvelles idées.</p> <p>Modèle d'innovation ouverte : La pratique consistant à rechercher une expertise et des solutions à l'extérieur de l'organisation pour améliorer les efforts d'innovation internes.</p> <p>Réseaux de collaboration impliquant des universités et des instituts de recherche : Des partenariats qui permettent le partage des connaissances et des efforts conjoints de recherche et de développement.</p>
Méthodologies et approches	<p>La pensée de conception: Une approche centrée sur la compréhension des besoins des utilisateurs et le prototypage rapide de solutions, en mettant l'accent sur l'expérience client et l'utilité pratique.</p> <p>Méthodologie Lean Start-up : Plaide pour le développement de produits ou de services de manière itérative et efficace sur la base des commentaires des clients afin de répondre rapidement aux besoins du marché.</p> <p>Conception durable en entreprise : Intègre des pratiques et des solutions respectueuses de l'environnement dans le processus d'innovation, en alignant le développement de produits sur les objectifs de développement durable.</p> <p>Méthodes inventives : l'organisation utilise un système de récompense conçu de manière appropriée pour encourager certains comportements chez les employés. Les éléments du système sont les salaires, les primes et les indemnités.</p> <p>L'attraction du marché : c'est-à-dire le développement d'innovations en réponse à la demande des clients. Les solutions créées avec la participation des utilisateurs sont appelées innovations axées sur les utilisateurs.</p>
Outils et événements	<p>Outils de gestion d'idées : Plateformes numériques utilisées pour gérer, développer et évaluer les idées apportées par les employés, favorisant un processus d'innovation démocratique et inclusif.</p> <p>Hackathons : Événements limités dans le temps au cours desquels les individus collaborent intensivement pour résoudre des problèmes spécifiques ou développer de nouvelles idées, souvent axés sur la technologie et l'innovation.</p>
Normes et cadres	<p>Normes ISO pour la gestion de l'innovation (par exemple, série ISO 56000) : celles-ci fournissent un ensemble de lignes directrices et de principes pour établir un système systématique de gestion de l'innovation au sein des organisations.</p>
Incitations et récompenses	<p>Systèmes de récompense : Utilisé par les organisations pour encourager les comportements innovants parmi les employés par le biais de récompenses monétaires et non monétaires.</p> <p>Incitations financières et promotionnelles : Mesures qui soutiennent les entreprises impliquées dans le développement de technologies ou de modèles économiques innovants.</p>
Culture organisationnelle	<p>Entrepreneuriat intra-organisationnel : Encourage les employés d'une entreprise à développer de nouveaux produits ou activités, à l'instar des entrepreneurs internes.</p>

	<p>Culture d'apprentissage continu et d'adaptation : Encourager un état d'esprit organisationnel ouvert aux nouvelles idées et à l'amélioration continue.</p> <p>Culture d'entreprise de l'innovation : Développer une culture organisationnelle qui valorise et soutient la pensée et les pratiques innovantes.</p>
Développement professionnel	<p>Développement professionnel continu : Éducation et formation continue pour les gestionnaires afin de rester au courant des dernières tendances et compétences dans leurs domaines d'expertise.</p>
Initiatives numériques et technologiques	<p>Initiatives de transformation numérique et de cybersécurité : L'adoption des technologies numériques pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la capacité d'innovation.</p>
Réglementation et cadres juridiques	<p>Réglementation du processus de transfert de technologie : Cadres juridiques conçus pour faciliter le transfert de technologie de la recherche à l'application commerciale.</p>

MEILLEURES PRATIQUES / SUCCÈS EN EUROPE

La scène européenne de l'innovation est un ensemble d'histoires, chacune racontant son propre parcours, ses défis et ses stratégies intelligentes pour les surmonter. Il est essentiel de mettre en lumière les réussites de ceux qui ont fait des progrès significatifs, mais il est tout aussi crucial de garder à l'esprit que ces réalisations ne sont qu'une facette de l'ensemble du parcours. De Chypre à la Suède, de la Finlande à la Bulgarie, de l'Autriche à la Pologne et à la France, ces récits sont unis par une volonté commune de repousser les limites du possible. Leurs triomphes ne sont pas seulement commerciaux mais culturels, car ils ont été façonnés et ont été façonnés par les environnements commerciaux uniques de leurs foyers européens respectifs.

Centre d'excellence de recherche et d'innovation KIOS (Chypre)

Fondateurs : Université de Chypre, professeur George Michaelides, Fondation pour la recherche et l'innovation de Chypre et Imperial College London

Le Centre d'excellence de recherche et d'innovation KIOS (KIOS CoE), situé à l'Université de Chypre, constitue un excellent exemple de stratégies de gestion innovantes et de meilleures pratiques. Créé en collaboration avec l'Imperial College de Londres, le KIOS CoE est issu du projet Teaming Horizon 2020, marquant une avancée significative dans la création d'installations de recherche avancées. Ces installations sont équipées d'outils de pointe pour l'évaluation expérimentale, les tests, le prototypage et les technologies intelligentes orientées vers les interventions d'urgence, en se concentrant sur les domaines critiques de la sécurité, de la surveillance et du contrôle des infrastructures.

KIOS CoE représente un modèle exemplaire de la manière dont la collaboration entre les agences d'État, les entreprises et les établissements universitaires peut faire progresser l'innovation. En tirant parti de son expertise technologique et en diffusant les connaissances dans les technologies numériques, KIOS CoE vise à propulser Chypre dans l'ère numérique, au bénéfice à la fois des secteurs commercial et public. Cette initiative, cofinancée par la Commission européenne et le ministère adjoint de la Recherche, de l'Innovation et de la Politique numérique de Chypre, démontre l'efficacité d'un modèle de partenariat public-privé solide. Grâce à une intégration transparente de la recherche, de la technologie et des efforts de collaboration, KIOS CoE est à l'avant-garde de la promotion de l'innovation à Chypre. (Centre d'excellence de recherche et d'innovation KIOS, Université de Chypre).

Truecaller (Suède)

Fondateurs: Nami Zarringhalam et Alan Mamedi

L'histoire à succès de Truecaller, une start-up suédoise, illustre l'innovation et la portée mondiale. Co-fondé par Alan Mamedi et Nami Zarringhalam, Truecaller a transformé la façon dont les numéros de téléphone sont trouvés et les appels indésirables sont bloqués. Avec son plus grand marché en Inde, l'application compte 350 millions d'utilisateurs dans le monde. Soutenu par des investisseurs notables et évalué à plus de 1,15 milliard de dollars en 2024, le parcours de Truecaller reflète la scène technologique florissante de la Suède, qui comprend des entreprises à succès mondial comme Spotify et Skype. L'environnement suédois, caractérisé par des marchés intérieurs restreints et un gouvernement favorable à la croissance technologique, est à la base de ce succès. L'histoire de Truecaller témoigne de la capacité de la Suède à produire dès le départ des géants technologiques innovants ayant un impact mondial.

L'environnement suédois a joué un rôle crucial dans le succès d'entreprises comme Truecaller. La Suède offre un petit marché intérieur qui nécessite une perspective mondiale pour les start-ups, les encourageant à se développer très tôt à l'international, ce dont Truecaller est un exemple. De plus, l'infrastructure robuste de la Suède, le soutien du gouvernement en matière de technologie et une culture collaborative ont favorisé un écosystème technologique florissant. Cet environnement propice permet aux start-ups d'expérimenter et d'innover. Lorsque Truecaller a lancé l'écosystème d'innovation à Stockholm, il était en plein essor.

Rovio Angry Bird (Finlande)

Fondateurs : Mikael Hed, Niklas Hed et Jarmo Valkama

Rovio Entertainment, connu pour Angry Birds, illustre la gestion de l'innovation en Finlande. Ils sont passés d'une petite start-up à une marque mondiale en favorisant une culture innovante, en adoptant une conception centrée sur l'utilisateur, un développement itératif et une stratégie multiplateforme. Malgré des défis tels que la saturation du marché et les risques liés à l'extension de la marque, Rovio a acquis une reconnaissance mondiale et un succès financier, en se développant dans le secteur des marchandises et du divertissement. Leur adaptabilité, leur compréhension des tendances du marché et leur culture de l'innovation mettent en évidence les éléments clés d'une gestion innovante réussie. Rovio s'est concentré sur la création de jeux faciles à jouer, visuellement attrayants et très engageants. Cette approche centrée sur l'utilisateur était fondamentale dans leur philosophie de conception. Avant le succès d'Angry Birds, Rovio a développé de nombreux autres jeux, apprenant de chaque expérience. Ce processus itératif a été essentiel pour affiner leurs compétences et leur compréhension du marché.

Scalefocus (Bulgarie)

Fondateurs : Viktor Bilyanski et Ivan Ivanov

Scalefocus est un éditeur de logiciels qui propose des solutions agiles, avec plus de 500 projets pour plus de 300 clients dans le monde, y compris des entreprises Fortune 500. Ils favorisent une culture d'innovation ouverte, impliquant les clients dans le processus de développement pour explorer de multiples solutions et s'engager activement dans la prise de décision. Grâce à ses innovations en matière de processus internes, de défis clients et de nouveaux produits, Scalefocus a remporté de nombreux prix, dont celui de l'entreprise innovante de l'année aux Forbes Business Awards et le Grand Stevie® Award pour la technologie des soins de santé. Leurs produits comme SoundVision et ViruSafe ont été reconnus pour leur impact sociétal. Ils créent également un espace de démonstration pour les innovations au sein de leur siège social. Krasimir Kostadinov souligne l'importance d'une validation précoce des innovations sur le marché afin de garantir qu'elles sont non seulement brillantes sur le plan technologique, mais aussi qu'elles ont un impact social.

Runtastic (Autriche)

Fondateur : Florian Gschwandtner, Christian Kaar, René Giretzlehner et Alfred Luger

Runtastic, une société autrichienne d'applications de santé et de remise en forme fondée en 2009, a connu une croissance significative avec 182 millions d'inscriptions et 341 millions de téléchargements. Pour répondre au besoin de négociations SaaS efficaces et de conditions favorables, Runtastic s'est associé à Sastrify, réduisant ainsi le temps de négociation de trois mois à trois semaines et économisant des ressources. Face au défi d'une

gamme de produits en pleine croissance et à la nécessité de rester au courant des tendances numériques, les fondateurs ont mis en œuvre l'optimisation de l'App Store (ASO), améliorant ainsi leur classement dans l'App Store. Pour gérer une croissance rapide et améliorer ses offres, Runtastic a été vendu au groupe Adidas pour 220 millions d'euros en 2015, permettant une expansion future tout en conservant son indépendance et son équipe fondatrice. Les stratégies d'innovation des cofondateurs comprenaient des partenariats, l'adoption de nouvelles méthodologies comme ASO et une restructuration par le biais d'une acquisition par le groupe Adidas.

iYoni (Pologne)

Fondateurs : Katarzyna Goch et Krzysztof Lukaszuk

iYoni est une application polonaise révolutionnaire qui soutient la santé reproductive grâce à la technologie avancée, à la médecine et à l'IA. Il aide les couples à concevoir et fournit aux femmes des informations fiables sur la santé, le sexe et l'accouchement. Avec seulement 104 médecins spécialisés en Pologne et un manque d'installations gynécologiques, iYoni est un outil essentiel étant donné que 66 % des femmes trouvent les informations en ligne sur la santé reproductive insatisfaisantes. Il offre une précision de 91 % dans la prévision de la fertilité en analysant les données de 260 000 cycles menstruels et en évaluant les tests hormonaux et spermatiques, rendant ainsi le diagnostic et le traitement de l'infertilité plus efficaces. L'application met également l'accent sur la sécurité des données, propose des conseils personnalisés et a été développée par ITgenerator en six mois. Dans le but de s'intégrer aux programmes de santé destinés à soutenir la fertilité, iYoni a été installé par plus de 130 000 utilisateurs dans 176 pays et a une note de 4,7/5. Il change le paysage des soins médicaux pour la fertilité et est disponible en 13 langues sur les magasins d'applications.

Ubisoft (France)

Fondateurs : Yves Guillemot, Claude Guillemot, Michel Guillemot, Gérard Guillemot et Christian Guillemot (cinq frères)

Ubisoft, leader français du jeu vidéo, est reconnu pour son management innovant et ses bonnes pratiques. La société, connue pour des franchises comme Assassin's Creed et Far Cry, dispose d'une structure décentralisée qui favorise la créativité dans ses studios mondiaux. L'Innovation Lab d'Ubisoft explore les tendances technologiques et sociales, en s'engageant avec des partenaires externes pour insuffler l'innovation au sein du groupe. Malgré les défis d'une industrie dynamique du jeu vidéo, Ubisoft donne la priorité à l'engagement et aux commentaires des joueurs pour améliorer ses jeux. Le succès de l'entreprise est marqué par un portefeuille diversifié et commercialement réussi et par une réputation de faire progresser l'industrie du jeu vidéo grâce à une narration et un gameplay innovants.

Les réussites des organisations européennes sont motivées par un mélange de facteurs, notamment la promotion d'une culture d'innovation, de créativité et d'apprentissage continu, leur permettant de s'adapter rapidement aux changements du marché et de la technologie. Ils se concentrent sur l'amélioration de l'expérience utilisateur grâce à des conceptions intuitives, un contenu attrayant et des solutions efficaces, garantissant que leurs offres trouvent un écho auprès de leur public. Les collaborations stratégiques et l'adoption de méthodologies agiles, comme le développement itératif, permettent une adaptation rapide aux commentaires des utilisateurs et aux évolutions du marché. En utilisant l'analyse des données pour la prise de décision, comme le démontrent les prévisions de fertilité d'iYoni, ces entreprises obtiennent des résultats plus précis et une résolution efficace des problèmes. Le soutien du gouvernement et un leadership visionnaire alimentent davantage leur croissance et leur innovation, transformant les défis en opportunités de différenciation et d'impact sociétal.

GESTION DE L'INNOVATION : UN PAS EN AVANT

À une époque de changement incessant, maîtriser la gestion de l'innovation et s'adapter aux nouveaux cadres est crucial pour le succès organisationnel. L'évolution rapide du paysage technologique, ainsi que les changements dans les modèles économiques et les défis mondiaux, soulignent la nécessité de stratégies d'innovation

14. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2021/2022). Global Entrepreneurship Monitor Cyprus Report 2021/2022. Retrieved February 9, 2024, from
15. Gregersen, H., Christensen, C. M., & Dyer, J. (2009). The Innovator's DNA. <https://www.industry.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202210/5/docs/gemreport20212022.pdf>
16. Harvard Business Review, December 2009. Retrieved from <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna> [dostęp 27.01.2024]
17. ISO (2022). ISO Survey of certifications to management system standards - Résultats [en ligne] Disponible sur <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU TU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
18. ISO (2022). ISO Survey of certifications to management system standards - Résultats [en ligne] Disponible sur <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU TU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
19. Invest Cyprus. (n.d.). Entrepreneurship & Innovation. Disponible sur : <https://www.investcyprus.org.cy/entrepreneurship-and-innovation/:5>
20. ISO standards (2020). ISO56000. Disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>
21. Kiage D. (2018). Leading and managing a team. Community Eye Health, 31(102), 52
22. Koellinger, P. 2008. Why are some entrepreneurs more innovative than others? Small Business Economics, 31, 21–37. Accessed 08.2.2024. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9107-0>
23. McKinsey & Company. 2022. Accessed 08.02.2024 What is innovation ? Accessed 10.1.2024. <https://www.mckinsey.com/what-is-innovation> | McKinsey
24. McKinsey & Company. 2017. Creating an innovation culture. Accessed 08.02.2024. [Creating an innovation culture](https://www.mckinsey.com/creating-an-innovation-culture) | McKinsey
25. Ministry of Innovation and Growth. Retrieved from <https://www.mig.government.bg/politiki-i-strategii/inovacii/>
26. National Institute of Statistics Bulgaria - European Standard Quality Reporting Structure (ESQRS), Statistical field - Innovation activity
27. OECD. 2017. Reviews of innovation Policy : Finland. Disponible sur : <https://www.oecd.org/reviews-of-innovation-policy/finland-2017/> | en | OECD
28. OECD/Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018 : Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Accessed 08.02.2024. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
29. ITONICS, no date. Innovation management methods toolbox. [En ligne] Disponible sur : <https://www.itonics-innovation.com/innovation-management-methods-toolbox>
30. Sharif, N. 2006. Emergence and development of the National Innovation Systems concept. Research Policy, 35(5) 745-766
31. Start-up Poland. (2023). Polskie Startupy 2023. [Dostęp: 05.01.2024]. <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2023/10/POLSKIE-STARTUPY-2023.pdf>
32. TEM, 2024. Innovation policy. Accessed 08.02.2024. <https://www.tem.fi/en/innovation-policy/> - Ministry of Economic Affairs and Employment (tem.fi)
33. University of Cyprus Library. (n.d.). Entrepreneurship in Cyprus. Retrieved from <https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/61641>
34. World Economic Forum, 2019. How to end a decade of lost productivity growth. [En ligne] Disponible sur : <https://www.weforum.org/publications/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/>