

Cultiver l'innovation pour récolter la performance : Cas des téléphones portables

Mlle. TEKFI Saliha

Université de Sidi Bel Abbès.

Résumé	ملخص
<p>Dans un environnement où la concurrence est impitoyable, chaque entreprise doit maintenir sa performance, afin d'assurer sa survie. Pour être performante, surtout dans un environnement caractérisé par des changements hyper rapides, l'entreprise est appelée à innover de façon permanente.</p> <p>Suite à l'importance de l'innovation, chaque entreprise soucieuse de sa survie, doit être innovante, d'où la nécessité de cultiver une culture d'innovation à tous les niveaux, pour récolter à la fin de très bons résultats.</p> <p>Mots-clés : innovation- performance- efficacité- efficacité.</p>	<p>لقد بات من الضروري على كل منظمة تسعى إلى ضمان بقائها، أن تحافظ على أدائها الجيد وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة الشديدة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال في عصرنا الحالي. ولكي تكون المنظمة ذات أداء جيد، يجب أن تكون قادرة على الابتكار بصفة دائمة.</p> <p>من هنا تظهر الحاجة إلى غرس ثقافة الابتكار على جميع مستويات المنظمة، حتى تحصل في النهاية على نتائج جيدة تسمح لها بالتميز عن بقية منافسيها.</p> <p>كلمات افتتاحية: الابتكار- الأداء- الفعالية - الكفاءة.</p>

Introduction

« Celui qui n'appliquera pas de nouveaux remèdes doit s'attendre à de nouveaux maux ; car le temps est le plus grand des innovateurs ».

[Francis Bacon]

L'innovation est un mot d'origine latine « innovare », composé du préfixe « in » qui signifie « dans » et du verbe « novare » qui veut dire « renouveler, inventer, changer ». Au moyen âge, il a été utilisé dans un contexte juridique pour faire référence à l'introduction de quelque chose dans une structure établie.

A partir de la première moitié du 16^{ème} siècle, il s'agit de « faire preuve d'inventivité en créant des choses nouvelles ». Au 18^{ème} siècle, le terme innovation s'est introduit dans les domaines de l'industrie et des affaires¹.

Aujourd'hui, l'innovation est placée au centre des préoccupations des entreprises, car elle est jugée comme le seul moyen qui leur garantit la performance et la survie dans un environnement turbulent.

Le présent article a pour objectif de mettre en exergue par le biais de cas concrets, la relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise, en répondant aux questions suivantes :

- quels sont les avantages dont l'entreprise peut bénéficier de l'innovation ?
- quels sont les risques encourus par l'entreprise en s'engageant dans l'innovation ?
- comment cultiver une culture d'innovation dans toute l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, nous consacrerons une 1^{ère} section à la clarification de la notion d'innovation qui est dans la réalité une notion polysémique et polymorphe. Ensuite, nous traiterons, dans une 2^{ème} section la notion de performance, considérée dans la littérature managériale comme un « mot valise », ayant plusieurs sens et pouvant faire l'objet de diverses interprétations. Enfin, dans une 3^{ème} section, nous montrerons la relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise à travers quelques cas concrets.

I. La vision de Joseph Schumpeter sur l'innovation:

SCHUMPETER est l'un des tous premiers auteurs, ayant travaillé sur l'innovation, qui représente pour lui, un véritable moteur de croissance de l'économie capitaliste.

Dans ce cadre, les approches Schumpetériennes, référencées par SCHUMPETER I et SCHUMPETER II, constituent une référence importante pour la théorie économique de l'innovation et l'économie industrielle, d'où la nécessité de s'arrêter sur les travaux de ce fameux chercheur².

a. SCHUMPETER I: The Theory of Economic Development (1912):

Dans cet ouvrage SCHUMPETER a mis l'accent sur le rôle de l'entrepreneur en matière d'innovation, qui consiste à réaliser de nouvelles combinaisons : la fabrication d'un bien nouveau, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau marché, la conquête d'une nouvelle source de matières premières et la réalisation d'une nouvelle organisation³.

Par conséquent, l'innovation résulte de trois caractéristiques de l'entrepreneur –innovateur individuel : sa capacité à mettre sur le marché de nouvelles combinaisons, à éveiller de nouvelles demandes, et à adopter des comportements nouveaux qui s'éloignent des routines⁴.

Par ailleurs, SCHUMPETER a fait la différence entre la notion d'innovation et celle d'invention. Selon l'auteur, l'invention est la

conception d'une nouveauté, alors que l'innovation est la mise sur le marché de cette nouveauté.

Donc, l'innovation s'observe quand elle est socialisée, alors que l'invention peut très bien ne jamais voir le jour, si elle n'est pas adoptée par la clientèle⁵.

b. SCHUMPETER II : Capitalism, Socialism and Democracy (1942):

Deux thèmes majeurs caractérisent cette seconde approche de l'innovation technologique: la destruction créatrice et le rôle de la grande entreprise dans l'innovation.

Concernant la destruction créatrice, SCHUMPETER, l'a expliquée comme suit : « *en général, le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le ruiner et modifier toutes les situations, de sorte qu'un processus de mise en ordre est nécessaire* »⁶. De ce fait, c'est la création qui est à l'origine de la destruction, via l'obsolescence.

En d'autres termes, lorsqu'une nouvelle innovation se substitue à une ancienne, cela provoque la disparition de certaines entreprises ou branches, donc une « destruction », qui donne naissance à de nouveaux secteurs porteurs, « la création ».

Par ailleurs, SCHUMPETER, considère que l'innovation ne se fait qu'à travers la grande entreprise qui dispose de moyens financiers pour la soutenir, et non par l'entrepreneur individuel.

En outre, SCHUMPETER voit que l'innovation ne provient plus de l'entrepreneur, mais des travaux de R&D routiniers effectués dans de grands laboratoires de recherche industrielle.

De ces deux approches, on peut dire que c'est *la nouveauté* qui caractérise l'innovation. Autrement dit, l'innovation consiste à apporter quelque chose de nouveau : un produit ou un service, une méthode de travail, une organisation, une ressource, etc.

Néanmoins, il est à noter que toute modification qui ne change pas significativement les propriétés, le coût et l'usage d'un produit, n'est pas considérée comme innovation⁷.

II. Qu'est ce que la performance ?

a. Origines et définition du mot « performance » :

Lors de ses recherches effectuées sur les origines du terme « performance », Annick Bourguignon (1996), trouve que dans la langue française, le mot « performance », a été utilisé pour la première fois au milieu du 19^{ème} siècle, dans le domaine sportif, pour désigner les résultats obtenus par un cheval de course d'une part, et le succès

remporté dans une course d'autre part. Ensuite, il signifiait les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

Au cours du 20^{ème} siècle, il a été introduit dans le domaine industriel, en indiquant de manière chiffrée les possibilités d'une machine et signifiant par extension un rendement exceptionnel⁸.

A. Bourguignon (1996), considère le mot « performance » comme un « mot valise »⁹, c'est-à-dire un terme générique qui englobe plusieurs sens et peut faire l'objet de diverses interprétations.

Suite à la multiplicité des sens du mot et ses usages, notre étude se focalisera uniquement sur les travaux menés dans le domaine de gestion, dont les plus répandus sont ceux d'Annick Bourguignon (1995).

Dans ce cadre, l'analyse sémantique du mot performance, menée par cette chercheuse, lui a permis de distinguer trois sens généraux¹⁰ : l'action, son résultat et éventuellement son succès.

Dans le premier sens : **action**, plus utilisé en anglais qu'en français, la performance désigne à la fois un processus (l'action de faire) et son résultat.

Dans le second sens : **résultat** qui correspond à l'acception française du mot, la performance n'est que le résultat d'une action, et non l'action elle-même.

Dans le troisième sens : **succès**, la performance signifie la réussite, laquelle est aussi interprétée par des qualificatifs tels que : « positif », « favorable », utilisés notamment en contrôle de gestion.

A la fin de sa recherche sur la notion de performance, Bourguignon a conclu que la définition de la performance en gestion doit reconnaître le caractère polysémique du terme, et prendre en considération les trois sens cités précédemment. Au-delà de ces distinctions, Bourguignon a proposé la définition suivante : « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs »¹¹.

De cette définition, il en ressort qu'au sein de l'entreprise, il n'y a pas qu'une seule performance, mais des performances, et cela dépend de la nature des objectifs poursuivis.

Dans le cadre de notre étude, nous retenons la définition suivante : la performance est la capacité de l'entreprise à réaliser des innovations réussies, lui permettant de créer de nouvelles valeurs au sens large du terme.

b. L'efficacité et l'efficience : les deux mamelles de la performance

La notion de performance est un terme générique qui englobe les concepts d'efficience et d'efficacité. De ce fait, ces deux notions sont

parmi les principaux critères adoptés par les managers, pour refléter la performance d'une entreprise. Comme le souligne Sink (1985), la performance organisationnelle se définit par rapport à sept critères : « l'efficacité, l'efficience, la qualité, la rentabilité, la productivité, la qualité de vie au travail et l'innovation »¹².

Pour éviter la confusion entre l'efficience et l'efficacité, nous devons faire une distinction entre ces deux concepts.

* **L'efficacité** : consiste à mesurer le degré de réalisation d'objectifs donnés¹³. Donc, une activité est jugée efficace, dans la mesure où les résultats se rapprochent le maximum des objectifs préalablement fixés.

L'évaluation de l'efficacité nécessite la présence d'objectifs bien déterminés, car sans objectifs l'efficacité ne peut s'observer.

Efficacité¹⁴ = **Objectifs réalisés / Objectifs prévus**

* **L'efficience** : consiste à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources¹⁵.

Une activité est efficiente, dans la mesure où elle utilise le minimum de ressources, ou produit un meilleur résultat avec les mêmes ressources.

Efficience¹⁶ = **Objectifs réalisés / Ressources utilisées**

De ces définitions, il en ressort que l'efficacité nous permet de savoir uniquement le degré d'accomplissement des objectifs par l'entreprise, sans montrer comment elle les a réalisés, car cette question relève du domaine de l'efficience, qui reflète la manière d'utilisation des ressources dans la réalisation des objectifs prédéfinis.

Enfin, il est à noter qu'une entreprise peut être efficace, lorsqu'elle atteint les objectifs assignés, mais peut être en même temps inefficente, lorsqu'elle atteint ses objectifs au prix d'une « surconsommation » de moyens¹⁷.

III .Innovation et performance organisationnelle:

a. L'innovation au service de la performance organisationnelle :

Dans un environnement où la concurrence est impitoyable, une entreprise est jugée performante, dans la mesure où elle fait preuve de sa capacité à maintenir un avantage concurrentiel durable et d'assurer sa pérennité par une création permanente de valeur.

Cet élément, va nous permettre de mettre en exergue la relation entre performance et innovation.

En fait, une entreprise innovante a l'avantage de se démarquer de ses concurrents, en bénéficiant des opportunités suivantes¹⁸:

- * Offrir de nouveaux produits ou services, en utilisant des méthodes de travail que les autres concurrents, ne peuvent égaler très vite.
- * Offrir quelque chose de complexe que les autres ont des difficultés à maîtriser et à imiter.
- * Déplacer la base de concurrence vers d'autres variables, comme l'industrie japonaise des automobiles, qui a fait passer son agenda concurrentiel du prix à la qualité puis à la flexibilité.
- * Offrir quelque chose qui fournit une plate forme sur laquelle d'autres variantes et générations pourront être construites, comme le Boeing 7373, âgé de plus de 30 ans, dont le design est en adaptation constante pour satisfaire les utilisateurs.
- * Recombiner les éléments confirmés, pour des marchés différents, comme la roue en polycarbonate transférée d'un marché d'application tel que les roulettes de bagage vers le marché des jouets d'enfants.

A côté de ces avantages l'entreprise peut également:

- * bénéficier des protections légales de l'innovation, ce qui diminue l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché.
- * mettre au point une nouvelle gamme de produits, avec des coûts et des délais de fabrication réduits, en améliorant les procédés de production.

En conclusion, nous constatons que l'innovation procure à l'entreprise un avantage concurrentiel décisif, en démarquant ses produits par rapport à ceux de la concurrence, et en bénéficiant d'un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté.

Par ailleurs, l'amélioration des procédés donne à l'entreprise un avantage coût, ce qui lui permet d'utiliser ses économies pour financer de nouvelles innovations ou diminuer ses prix pour gagner la concurrence.

b. L'innovation échouée : source de non performance pour l'entreprise :

L'innovation qui est un investissement très coûteux en temps et en argent, peut finir par un véritable échec, dû essentiellement à la nature complexe et incertaine du processus d'innovation, qui rend sa réalisation très difficile.

Dans ce contexte, l'histoire managériale, nous révèle quelques exemples¹⁹ sur de innovations échouées, avec des conséquences spectaculaires sur la performance de l'entreprise.

1. L'exemple de la voiture Edsel Ford :

* En 1952, les ingénieurs de Ford se sont mis à travailler sur un nouveau véhicule destiné à s'opposer à l'automobile « E » proposée par GM et Chrysler.

Après une longue étude de 20.000 suggestions portant sur la dénomination du véhicule, celui-ci a pris le nom d'Edsel Ford, mais a malheureusement connu un véritable échec. Selon un plan publicitaire, 75 Edsels devaient être livrées aux concessionnaires locaux, mais l'entreprise n'a réussi qu'à en livrer 68, tandis que dans un autre spot TV la voiture ne parvenait pas à démarrer.

En 1985, l'entreprise a été obligée d'abandonner ce modèle, en raison de l'indifférence des consommateurs vis-à-vis du modèle et à cause de sa mauvaise réputation. La voiture avait coûté à Ford 450 millions USD et 110.847 modèles Edsel.

2. L'exemple du projet Iridium de Motorola :

* A la fin des années 1990, Motorola s'est engagée dans un projet de 7 milliards USD, afin de placer 88 satellites sur orbite.

Ce projet nommé Iridium, avait pour objectif d'offrir des téléphones portables permettant la communication à partir de n'importe quel endroit de la planète.

Une fois l'innovation mise sur le marché, plusieurs individus se plaignaient de l'impossibilité de passer des coups de téléphone à partir d'îles lointaines, et que leurs besoins étaient généralement satisfaits autour des grandes villes et des régions peuplées.

Quant aux combinés téléphoniques proposés par Iridium ils étaient volumineux et coûteux, en raison de leur électronique complexe.

Par conséquent, le projet Iridium n'a pas réussi comme prévu, et la firme demandait à être déclarée en faillite en 1999.

Motorola a été obligée de payer 50 millions USD supplémentaires pour retirer ses satellites sur orbite et les détruire en toute sécurité.

De ces exemples, il en ressort que :

* l'innovation est une opération très risquée dont les résultats sont incertains. Dans ce cadre, des études faites sur l'innovation des produits montrent régulièrement un pourcentage élevé « d'échecs » entre l'idée initiale et le moment où le produit réussit sur les marchés. Les statistiques actuelles vont de 30 à 95%, alors que la moyenne acceptée est de 38%²⁰.

* le risque d'échec d'une innovation s'élève, selon la complexité de sa réalisation ;

* une bonne idée n'aboutit pas forcément à une innovation réussie ;

* les pertes d'une innovation échouée sont de plus en plus lourdes, selon les coûts investis à sa réalisation.

Devant tous ces risques, plusieurs entreprises peuvent décider à ne pas innover, malgré les bénéfices attrayants qui peuvent être tirés.

Cependant, la survie d'une entreprise est totalement menacée, si elle ne renouvelle pas ses produits et processus de façon continue, surtout dans un environnement économique turbulent et en mutation rapide.

Afin de survivre dans le secteur des affaires, certaines entreprises ont été obligées de changer complètement leurs activités en s'insérant dans de nouveaux domaines. Par exemple, Nokia lors de sa création a commencé dans la fabrication des équipements et des fournitures nécessaires pour l'abattage des forêts en Finlande. Elle s'est ensuite tournée vers la production de papier pour entrer dans l'univers « sans papier » de l'informatique, et ensuite dans le secteur de la téléphonie mobile²¹.

c. L'innovation réussie : source de performance pour l'entreprise (Cas des téléphones portables) :

Si l'innovation échouée est une source de perte et de non performance pour l'entreprise, l'innovation lorsqu'elle réussit est au contraire une source très importante de création de valeur et de performance. Pour bien montrer la relation entre l'innovation réussie et la performance, l'exemple frappant sur l'innovation est celui du téléphone portable qui a totalement bouleversé notre monde ces dernières années, en changeant radicalement nos modes de vie et de communication.

Ce petit appareil qui se trouve sur le marché avec différentes formes, couleurs, fonctionnalités, marques et prix, n'est que le fruit de recherches continues, menées au niveau de plusieurs entreprises qui se concurrencent impitoyablement la fabrication des téléphones portables tels que : Motorola, Samsung, Nokia, Sony Ericsson, etc.

Selon le rapport du cabinet d'analyse technologique IDC, les quatre (04) entreprises leaders de la téléphonie mobile se classent selon leurs parts de marché comme suit²² :

Nokia se trouve à la tête du groupe avec une part de marché de 32,4%, suivie de Samsung avec une part de marché de 21%. Ensuite, LG Electronics occupe la troisième place avec un pourcentage de 8,3%, suivie d'Apple avec une part de marché de 3,6%.

Ces entreprises ont pu obtenir ces parts de marché par rapport à leurs concurrents, grâce à leurs innovations réussies dans le domaine de la téléphonie mobile.

Pour cela, nous allons présenter ci-dessous, les téléphones portables les plus réussis ou les plus vendus pour chaque entreprise.

Commençons tout d'abord par Nokia qui a fait sortir en fin 2000, le **Nokia 3.310**. Ce téléphone au design très simple, a fait preuve d'une

robustesse qui a fondé sa notoriété sur le marché, avec des ventes de plus de 100 millions²³ d'unités dans le monde.

En 2003, fut créé le **Nokia 1.100**, caractérisé par un prix très bas, un design simple, des fonctionnalités connues et une avancée technologique moyenne, qui lui ont permis d'être reconnu comme l'appareil électronique le plus vendu dans le monde, avec 200 millions d'exemplaires écoulés²⁴.

Concernant Samsung, elle lança en mai 2010, le **Samsung Star S5.230**, un téléphone portable multimédia, avec un très beau design et un grand écran tactile décoré de widgets.

Ce téléphone a enregistré des résultats exceptionnels pour Samsung, avec des ventes dépassant les 10 millions d'exemplaires²⁵ dans le monde, durant les 6 mois suivant sa commercialisation.

Pour ce qui est de LG Electronics, elle lança en novembre 2008, le **LG KP500**, un téléphone tactile qui a rencontré un véritable succès auprès d'un large groupe de consommateurs, en dépassant les 10 millions²⁶ d'unités vendues dans le monde 13 mois après son lancement.

Quant à Apple, elle lança en 2007 l'**iPhone**, un téléphone portable qui a attiré l'attention de plusieurs consommateurs, en raison de son design inhabituel qui supprime presque tous les boutons de l'appareil pour que tout soit contrôlable depuis l'écran tactile²⁷.

Les ventes records de la gamme d'**iPhone** de l'entreprise ont atteint les 14,1 millions de livraisons au troisième trimestre 2010, selon le rapport du cabinet d'analyse technologique IDC. De ce fait, Apple a dépassé ses rivaux RIM (Research In Motion) et Sony Ericsson pour devenir la quatrième marque de téléphone portable la plus vendue au monde au troisième trimestre 2010²⁸.

Le tableau ci-dessous, nous résume les principales caractéristiques de chaque téléphone portable, comme suit :

Tableau 1 : Fonctions principales de chaque téléphone portable

Téléphone portable	Principales caractéristiques
Nokia 3.310	Un grand nombre de gadgets : une calculatrice, un chronomètre ou encore quatre jeux.
Nokia 1.100	Quelques gadgets simples, plus des fonctions intéressantes comme : une lampe de poche, une compatibilité avec la messagerie AIM.
Samsung Star S5.230	Fonctions variées et intéressantes comme : un appareil photo de 3,2 méga pixels, un navigateur internet complet, un lecteur pm3, un radio FM, un accès direct à Google mail, Google Maps et Google Search.
LG KP500	Fonctions multimédias avancées comme : une interface utilisateur conviviale, une prise en charge de widgets, des touches de raccourci et un appareil photo de 3 méga pixels.
Iphone d'Apple	Un baladeur audio compatible avec itunes, une mémoire de 8 à 16GO et une compatibilité avec les réseaux Wifi.

Source : Tableau élaboré à partir des sites : <http://www.lg.com>, <http://www.samsung.com>, <http://bestofmicro.com>.

De ce tableau, il en ressort une forte présence de l'innovation dans les quatre entreprises : Nokia, Samsung, LG et Apple.

Cette innovation se traduit par l'intégration de chaque téléphone portable, d'un certain nombre de caractéristiques qui le distinguent des autres téléphones.

Cette différence qui se situe au niveau du prix, du design ou des fonctions offertes, a un poids très important sur les choix des consommateurs, et par conséquent les ventes de chaque entreprise.

Donc, chaque entreprise a joué le jeu, en misant sur des caractéristiques spécifiques, non offertes par les autres concurrents.

Pour le Nokia 3.310, c'est sa robustesse qui est à l'origine de son grand succès, alors que le Nokia 1.100, c'est son prix très bas qui explique le nombre élevé de ces ventes.

Concernant le Samsung star S5.230, sa réussite est due en grande partie à son design très attirant et ses fonctions multimédias.

Quant à LG KP500, sa renommée s'explique par sa personnalisation régionale, comme l'intégration du Coran pour la version du moyen orient.

Enfin, la réussite de l'Iphone d'Apple, revient essentiellement à son écran tactile qui n'utilise pas les boutons.

Cet exemple, nous montre que l'entreprise innovante est une entreprise gagnante, dans la mesure où elle se démarque de la concurrence, et remporte des parts de marché intéressantes qui se répercutent positivement sur sa performance.

Néanmoins, pour devenir innovante, l'entreprise doit cultiver l'innovation à tous les niveaux, pour récolter à la fin de très bons résultats.

d. Comment cultiver l'innovation dans une entreprise ?

Sachant que derrière toute innovation réussie se trouve une idée lumineuse, il faut alors pour cultiver l'innovation, stimuler les employés tous niveaux confondus, à faire ressortir leur potentiel créatif, en proposant à tout moment de nouvelles suggestions, à travers la mise en place d'une boîte à idées.

Les idées émises, doivent avoir comme objectifs :

- * l'amélioration des procédés ou des méthodes de travail, de façon à réduire les coûts et les délais de fabrication ;
- * l'amélioration d'un produit ou d'un service offert ;
- * l'amélioration de l'organisation du travail ;
- * la résolution d'un problème technique, organisationnel ou managérial, qui peut influencer négativement le fonctionnement global de l'entreprise.

Toute idée retenue, dont l'application donne des résultats satisfaisants, doit faire l'objet d'une récompense sous forme de prime.

Le fait de voir son idée appréciée par sa hiérarchie et acceptée par son entourage, l'individu concerné sera beaucoup plus motivé à créer d'autres nouvelles idées, et de les partager avec autrui pour le bien de l'entreprise.

Cette reconnaissance matérielle et morale en même temps, va éveiller une certaine stimulation collective et une émulation entre tous les employés de l'entreprise, dont chacun s'efforcera de trouver de nouvelles et meilleures idées.

C'est cette concurrence qui au fil du temps, va instaurer une véritable culture de recherche, de créativité et d'innovation au niveau de toute l'entreprise.

Néanmoins, pour sauvegarder l'esprit de collaboration et de partage des connaissances et d'expériences entre les individus, il est intéressant d'encourager le travail collectif, pour une meilleure participation effective et efficace.

Donc, la mise en place d'une boîte à idées, contribue fortement à cultiver l'innovation, en suscitant chaque employé à créer de nouvelles idées, permettant l'amélioration continue du travail dans toute l'entreprise.

Conclusion

A l'issue de cette communication, nous retenons que l'entreprise innovante n'est pas forcément performante, elle peut réaliser des pertes considérables, lorsque l'innovation finit par un échec épouvantable.

Le taux de cet échec prend de plus en plus d'ampleur, selon le degré de complexité de l'innovation à réaliser.

Néanmoins, ce risque d'échouer n'est pas une raison suffisante pour l'entreprise à ne pas innover, car l'innovation à l'heure actuelle n'est plus un choix, mais une obligation pour maintenir sa survie dans un environnement turbulent.

Pour réussir à instaurer une culture de recherche et d'innovation, il est important de permettre aux employés à tous les niveaux, de contribuer à l'amélioration continue du fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Donc, l'innovation n'est pas l'affaire de quelques personnes spécifiques, mais plutôt l'implication de tous les employés, du cadre supérieur jusqu'au simple ouvrier.

Notes

¹ : Communauté métropolitaine de Montréal, « *Cap sur l'innovation* », Québec, 09/2007, www.cmm.qc.ca/fileadmin/user.../cap_innovation.pdf

² : C. Lebas, « *Économie de l'innovation* », Ed. Economica, Paris, 1995.

³ : T. Gonard et M. Louazel, « *Comprendre les processus d'innovation technique à l'aide du concept de réseau : un programme de recherche* », ww.strategie-aims.com/montreal/gonard-l.pdf

⁴ : R.L.Tournemine, « *Stratégies technologiques et processus d'innovation* », Ed. Organisation, Paris, 1991.

⁵ : H. Lenoir et E. Marc Lipiansky, « *Recherches et innovations en formation* », Ed. L'harmattan, Paris, 2003.

⁶ : Pouillon, « *Progrès technique et évolution économique : Joseph Aloïs SCHUMPETER (1883-1950)* », www.petitsmatins.org, p : 3.

⁷ : M. Isabelle, « *Economie de l'innovation : L'innovation en pratique* », Université Paris Dauphine, Version 1.6, 2006, marc.isabelle.free.fr

⁸ : A. Dohou et N. Berland, « *Mesure de la performance globale des entreprises* », Institut d'Administration des Entreprises, www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf.

⁹ : P. Vernazobres, *La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40* », Colloque « *Coaching, sport et Management* » - EM Lyon & International Coach Federation, Septembre 2006, www.fredericdemarquet.com

¹⁰ : P. Paquet, sous dir, « *Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?* », Ed. L'Harmattan, 2008, Paris.

¹¹ : P. Vernazobres, op.cit, p : 3.

¹² : L. Suery, « *Influence de la relation structure- technologie sur la performance des entreprises manufacturières du Bénin* », Avril 1993, Université du Québec, P: 26, bibvir.uqac.ca/theses/1480470/1480470.pdf

¹³ : P. Carbone, « *Evaluer la performance des bibliothèques* », BBF, n°6, Université Paris 12, 1998, bbf.enssib.fr/consulter/05-carbone.pdf.

¹⁴ : Y. Mougin, « *La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près* », Ed. Afnor, Paris, 2007, P: 67.

¹⁵ : H. Attouch, « *La performance globale de l'entreprise revisitée* », Revue des économies nord Africaines, n°5, Université de Meknès, Maroc, www.univ-chlef.dz

¹⁶ : Y. Mougin, op.cit, p: 67.

¹⁷ : J.C. Wathelet, « *Budget, comptabilité et contrôle externe des collectivités territoriales* », Ed. L'Harmattan, Paris, 2000.

¹⁸ : J.Tidd, J.Bessant et K.Pavitt, « *Management de l'innovation* », 1^{ère} édition, Ed. De boeck, Paris, 2006.

¹⁹ : Ibid.

²⁰ : Ibid.

²¹ : Ibid.

²² : <http://technaute.cyberpresse.ca>

²³ : N. Aguila, « *Il était une fois, le téléphone portable* », 13/mai/2008, <http://bestofmicro.com>

²⁴ : Ibid.

²⁵ : <http://www.samsung.com>

²⁶ : <http://www.lg.com>.

²⁷ : N. Aguila, op.cit.

²⁸ : <http://technaute.cyberpresse.ca>, op.cit.

Bibliographie :

1. Aguila Nicolas, « *Il était une fois, le téléphone portable* », 13/mai/2008, <http://bestofmicro.com>
2. Attouch Hicham, « *La performance globale de l'entreprise revisitée* », Revue des économies nord Africaines, n°5, Université de Meknès, Maroc, www.univ-chlef.dz
3. Carbone Pierre, « *Evaluer la performance des bibliothèques* », BBF, n°6, Université Paris 12, 1998, bbf.enssib.fr/consulter/05-carbone.pdf.
4. Communauté métropolitaine de Montréal, « *Cap sur l'innovation* », Québec, 09/2007, www.cmm.qc.ca/fileadmin/user.../cap_innovation.pdf
5. Dohou Angèle et Berland Nicolas, « *Mesure de la performance globale des entreprises* », Institut d'Administration des Entreprises, www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf.
6. Gonard [Thierry](#) et Louazel Michel, « *Comprendre les processus d'innovation technique à l'aide du concept de réseau : un programme de recherche* », www.strategie-aims.com/montreal/gonard-l.pdf
7. <http://technaute.cyberpresse.ca>
8. <http://www.lg.com>.
9. <http://www.samsung.com>
10. Isabelle Marc, « *Economie de l'innovation : L'innovation en pratique* », Université Paris Dauphine, Version 1.6, 2006, marc.isabelle.free.fr
11. Lebas [Christian](#), « *Économie de l'innovation* », Ed. Economica, Paris, 1995.
12. Lenoir [Hugues](#) et Lipiansky [Edmond-Marc](#), « *Recherches et innovations en formation* », Ed.L'harmattan, Paris, 2003.
13. Mougin Yvon, « *La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près* », Ed. Afnor, Paris, 2007.

14. Paquet Philippe, sous dir, « *Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?* », Ed. L'Harmattan, 2008, Paris.
15. Suery Léontine, « *Influence de la relation structure- technologie sur la performance des entreprises manufacturières du Bénin* », Avril 1993, Université du Québec, P : 26, bibvir.uqac.ca/theses/1480470/1480470.pdf
16. Tidd [Joe](#), Bessant [John](#) et Pavitt [Keith](#), « *Management de l'innovation* », 1^{ère} édition, Ed.De boeck, Paris, 2006.
17. Tournemine [Régis Larue](#), « *Stratégies technologiques et processus d'innovation* », Ed. Organisation, Paris, 1991.
18. Vernazobres Philippe, « *La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40* », Colloque « *Coaching, sport et Management* » - EM Lyon & International Coach Federation, Septembre 2006, www.fredericdemarquet.com.
19. Wathelet Jean-Claude, « *Budget, comptabilité et contrôle externe des collectivités territoriales* », Ed. L'Harmattan, Paris, 2000.