

L'innovation facteur clé de croissance pour une entreprise

L'innovation facteur clé de croissance pour une entreprise

Par :Mme Hakima BOUDIFA épouse RERSA
Maître assistante à l'université de Blida

L'innovation facteur clé de croissance pour une entreprise

Par : **Mme Hakima BOUDIFA épouse RERSA**
Maître assistante à l'université de Blida

Mots clés :

Créativité, compétence, croissance. Invention, innovation, réseau, technologie.

Résumé :

L'innovation est plus que jamais le moteur de la croissance pour les entreprises. Mais les problèmes traditionnels de son management n'ont rien perdu de leur actualité. Ce qui a changé, c'est sa place dans l'entreprise. L'innovation est l'ensemble des fonctions que mobilise une entreprise. C'est aussi la capacité à instaurer un esprit de travail en réseau à l'intérieur comme à l'extérieur, qui est désormais le gage d'une compétitivité durable.

Actuellement, les entreprises mettent l'accent sur la nécessité d'innover. Et considèrent l'innovation comme un moteur de croissance¹ et de développement des compétences. Aussi les entreprises s'interrogent sur la possibilité d'effectuer le changement d'une part et le développement des connaissances d'autre part. Un raisonnement accentué sur l'innovation veut dire aussi l'accroissement de créativité, cependant, l'innovation demande la présence de plusieurs facteurs, et nécessite la maîtrise des connaissances à travers la pratique et la maîtrise des différentes formes d'innovation. Pour l'entreprise une politique d'innovation se focalise sur l'acquisition des nouvelles pratiques dans le but d'une croissance économique.

1. L'entreprise innovante :

Afin de pérenniser son avantage concurrentiel, l'innovation doit donc devenir un pilier de la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie est même un impératif sur certains secteurs où les rentes de situations se raréfient de plus en plus.

Le succès des entreprises de renommée mondiale s'explique par une spécialisation de la mise en œuvre d'une politique efficace d'innovation permanente au sein de leur organisation.

1 Vincent Chapel, « La croissance par l'innovation intensive : le modèle Tefal », Annales de l'École de Paris du management, volume V, 1999, P 41

Dans l'autre sens, les échecs commerciaux peuvent s'éviter par la mise en place d'un écosystème propice à l'émergence des processus innovateurs au sein des organisations. Le slogan de l'entreprise, « L'esprit d'innover » caractérise clairement ce que représente l'innovation pour se maintenir sur des marchés de plus en plus complexe dans leur structure.


La stratégie d'innovation intensive porte ses fruits : les entreprises peuvent améliorer leur position et deviennent leader dans leur domaine. La force d'une entreprise est liée au nombre de brevets qu'elle dépose chaque année, la politique volontariste de l'innovation est une inépuisable richesse pour l'entreprise.

2. Champ d'action de l'innovation:

Le terme innovation est un concept riche en signification, il subsume plusieurs sens. Les économistes, les gestionnaires et les marketers ne cessent de le doter d'autres éléments.

L'Action d'innover signifie un Résultat,

chose nouvelle  changement, création, nouveauté.

A la différence d'Innovation scientifique  découverte, invention.

L'innovation scientifique et technologique peut être considérée comme la transformation d'une idée en un produit vendable nouveau ou amélioré, ou en un processus opérationnel dans l'industrie ou le commerce, ou en une nouvelle méthode de service social. Ainsi, elle couvre toutes les mesures scientifiques, techniques, commerciales et financières nécessaires pour assurer le succès du développement et de la commercialisation de produits manufacturés nouveaux ou améliorés.

L'innovation évoque deux points importants. D'une part, la transformation d'une idée en un produit commercialisable, il y a donc un phénomène de conversion d'un concept intellectuel en un bien tangible (ou intangible dans le cas des services).

D'autre part, elle fait la différence entre un produit nouveau et un produit amélioré. Pourtant, souvent le produit nouveau n'est d'autre qu'un produit existant déjà, mais qui a été amélioré d'un certain point de vue – ce qui correspond au sens littéral du terme « innovation ».

SCHUMPETER² Expliquant la croissance économique par les « innovations » et insistant sur le rôle décisif de l'entrepreneur, il a donné une analyse théorique, historique et statistique de l'évolution de l'économie capitaliste. Analysant les transformations institutionnelles de l'économie de son époque, il affirme le

2 MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs. 2ème édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, 2008, P65

caractère inévitable d'une forme de civilisation bureaucratique et socialiste comme l'indique la Théorie de l'évolution économique de 1912.

Il définit l'innovation « comme le résultat de l'établissement d'une nouvelle fonction de production, un changement dans l'ensemble des possibilités définissant ce qui peut être produit et comment il peut l'être ».

Pour J. SCHUMPETER, l'innovation peut se présenter de cinq manières :

- Un nouveau produit ;
- L'introduction d'une nouvelle méthode de production ou de commercialisation;
- La conquête d'un nouveau marché ;
- L'utilisation d'une nouvelle source de matière première ;
- La réalisation d'une nouvelle organisation de l'unité productive ;

SCHUMPETER distingue l'innovation de l'invention, les économistes pensaient que l'invention précède obligatoirement l'innovation. Nous avons donc, d'une part, le chercheur dans son laboratoire qui fait des expériences et des explorations, les résultats scientifiques qui en découlent permettent le développement technologique qui à son tour permet à l'industrie de lancer de nouveaux produits sur le marché.

Actuellement, ce point de vue est contesté. La réalité des entreprises est différente dans la mesure où l'entreprise est devant un impératif : « innover ou disparaître ». L'innovation début dans les départements de R&D des grandes entreprises ou des cabinets d'étude et non seulement dans les laboratoires de recherche.

L'innovation est aussi un ensemble d'activités d'une entreprise ayant pour objet la recherche, le développement et le lancement de produits nouveaux. La démarche de l'innovation en marketing, est exclusivement destinée à des visées marchandes³ afin d'être les premiers sur le marché et de contrer la concurrence.

Nous remarquons que les auteurs ont évoqué « les produits nouveaux » et non pas « les nouveaux produits ». Ce choix n'est pas anodin, il est partagé par l'ensemble de la communauté des spécialistes en marketing.⁴ Cela est pour cause que nous ne pouvons pas prétendre à de nouveaux produits, étant donné que nous assistons plutôt à une amélioration portée à des produits qui existent déjà. Il s'agit plutôt d'apporter plus de sécurité, un meilleur design, un plus grand intérêt pour la protection de l'environnement, une attention croissante aux conditions de fabrication, une facilitation d'utilisation et bien d'autres attributs,

3 ADAM (M), DENBURGER (B) et NALLBUFF (J) : La zone de profit, Village Mondial, France, 1996 ,P58.

4 Derba M Amidon, "innovation et management des connaissances», Edition d'organisation, Paris, 2001,P87

ce qui relève de la petite innovation. C'est ainsi qu'on arrive à distinguer les innovations majeures des grappes d'innovations. Les premières découlent d'une innovation technologique importante et provoquent un changement, alors que les autres sont des innovations secondaires qui viennent se greffer sur les premières.

Par conséquent les entreprises qui sont en situation « innovation majeure » sont en position de monopole, une fois les entreprises commencent à calquer ces produits en introduisant quelques variantes, la concurrence apparaît et s'intensifie jusqu'à la naissance d'une innovation majeure.

Autrement l'innovation est aussi considérée comme une activité complexe qui va de la conceptualisation d'une nouvelle idée à la solution du problème et par là l'utilisation d'un nouvel élément ayant une valeur économique et sociale. En d'autres termes, l'innovation n'est pas une action simple mais un processus global, ensemble de sous processus interdépendants. Ce n'est pas simplement la conception d'une nouvelle idée, ni l'invention d'un nouvel appareil ni le développement d'un nouveau marché. Le processus englobe tous ces éléments d'une manière intégrée.

Les sociologues attribuent à l'innovation un sens qui intègre la portée culturelle, il la considère comme l'adoption d'un changement qui est nouveau pour l'organisation considérée et pour son environnement immédiat.

Innovation est aussi toute forme culturelle⁵ : cette nouveauté doit engendrer le progrès. En effet, selon certains auteurs, il y a plusieurs sortes de nouveautés, certaines permettent le progrès et d'autres ne le permettent pas. Par contre, le progrès ne se réalise que grâce aux nouveautés. Ainsi démarche d'innovation est considérée comme la recherche d'une nouveauté capable d'aboutir à un progrès, et même comme une nouveauté explicitement destinée à produire un progrès sensible et rapide.

On distingue aussi l'invention de l'idée nouvelle, il semblerait qu'il y ait une séparation certaine entre les deux, l'invention dans ce cas est indépendante de l'idée nouvelle et ne pourrait pas en émaner. Or, à priori, pour inventer il faut d'abord avoir des idées. Il nous semble que par rapport à ces auteurs, l'invention relèverait de la technologie alors que les idées nouvelles se rattacheraient au domaine de la communication ou du discours autour du produit, y compris pour ce qui est du packaging.

L'innovation objective, quant-à-elle est justifiée par un apport technologique.

5 VERY (P) : Stratégie de diversification, « nouvelles perspectives », Edition Liaison, Paris, 1991, P 36. Durieux, Florence, « Management de l'innovation, une approche évolutionniste », Vuibert, Paris, 2001, P97.

Subjective, lorsque le produit en soi ne subit aucune transformation. Il arrive que l'ouverture sur un nouveau marché soit perçue comme une innovation à la fois pour le producteur et pour le consommateur.

L'innovation n'a de sens que par le progrès. Elle est aussi considérée comme une innovation mercatique lorsque on apporte une amélioration à l'offre, qu'elle soit objective, c'est-à-dire intrinsèque au produit ou aux services périphériques qui lui sont liés, ou qu'elle soit subjective inhérente à des aspects psychosociologiques, et qui dans tous les cas est perçue comme un signe de progrès réalisé sur le marché.

Autrement dit, toute nouveauté qui ne se répercute pas sur le consommateur, n'est pas significative.

Ainsi, nous demeurons fidèles à une perspective d'innovation marketing qui s'intéresse principalement au consommateur.

3. Les formes de l'innovation

La découverte, la création, le changement ainsi que tous les termes utilisés par les auteurs pour signifier l'innovation forment chacun l'un des aspects de cette dernière.

Dans le cadre du marketing, cerner l'ensemble des éléments constitutifs de chaque type d'innovation aide les décideurs à adopter la politique adéquate et cohérente pour le lancement d'un produit nouveau sur le marché car la grammaire de chaque type d'innovation est différente.

L'innovation, recouvre plusieurs sens et peut être analysée selon différents axes. Son importance réside plus dans son impact sur l'évolution des systèmes de valeurs au sein de la société, que dans son contenu, il faut qu'elle appartienne à la catégorie des innovations majeures. Il est vrai que l'avenir de toute innovation peut être dépassée par la suite, seul le changement qu'elle provoque dans un intervalle temporel et spatial donné est appelé à perdurer et survivre à l'innovation elle-même.

L'innovation qui va lui succéder l'évolution et le développement ne seraient qu'une suite d'innovations pour pallier aux différents domaines qui sont très différents mais l'innovation est évoquée soit par une continuité dans le sens d'une évolution d'un procédé, soit, au contraire, par une discontinuité sur le marché, c'est-à-dire, par une rupture avec l'ancien, le connu, le légitime, l'habituel, en un mot, avec ce qui devient banal et n'attire plus l'attention.

Par conséquent, les formes de l'innovation sont multiples. Dans ce qui suit, nous allons tenter d'en présenter les différents types. Nous avons évoqué plus haut, que l'innovation peut s'inscrire dans la continuité ou bien dans la discontinuité.

4. Le changement, outil d'innovation :

C'est peut-être l'aspect le plus important de l'innovation⁶ car finalement, que nous assistions à une innovation sous forme de rupture ou d'évolution, dans tous les cas il y a changement. En effet, tout changement quel que soit sa nature induit une innovation qui à son tour infléchit en cas d'une innovation marketing, bien que cela soit discutable, puisque la durée de vie des produits tend à baisser, notamment, pour les produits durables tels que les appareils ménagers.

5. L'innovation un facteur d'apprentissage :

En ce qui concerne le changement, il s'agit d'une exigence économique dont dépend la pérennité ou la disparition de l'entreprise. En effet, le consommateur n'est pas naïf, il peut être piégé par une excellente communication une première fois, mais ne le sera rarement une deuxième. Aussi, en marketing, la force du bouche à oreille demeure le meilleur moyen de promouvoir un produit. Si le consommateur ne trouve pas un intérêt au produit, non seulement, il ne renouvelle pas l'expérience, mais en dissuade d'autres.

L'invention est un nouveau dispositif, mécanisme, procédé ou produit conçu pour une nouvelle offre. Nous pensons qu'on peut différencier l'invention de la découverte relève de la modalité du vouloir car si dans la découverte, le hasard peut jouer un rôle, dans l'invention, le but est déjà préalablement fixé. On met alors en place une démarche afin d'atteindre cet objectif, il faut avoir des compétences.

L'innovation technologique, a d'abord permis historiquement l'élaboration de la théorie marketing, améliorant ainsi les performances des entreprises en mettant à leur disposition un ensemble de techniques de production et de commercialisation, son rôle ne s'est pas arrêté à ce niveau. Elle continue à servir les intérêts de ces dernières en leur assurant la réussite et la pérennité. Plus encore, le devenir de toute firme dépend, entre autres, de sa capacité à innover de manière à faire face à la concurrence en répondant le mieux possible aux besoins des consommateurs et en satisfaisant leurs désirs, le cas échéant répondre par une nouvelle offre.

6. La non innovation est la cause d'échec de produits nouveaux sur le marché :

Nous pouvons définir l'innovation en expliquant son contraire, la question qui se pose pourquoi il n'y pas d'innovation, Là se trouve, peut-être, le secret du fort pourcentage d'échecs de nouveaux produits lancés sur le marché. Là aussi intervient la cohérence. Parce que l'échec du lancement d'un nouveau produit

6 CORTES ROBLES (Guillermo) : Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas, Thèse de doctorat, Institut National de Polytechnique, Compte-rendu de la conférence organisée par les étudiants du Master 2 « ingénierie de l'innovation », France, 2007, P132.

incombe, entre autres, à une incohérence au niveau des stratégies des politiques du « Mix marketing ».

L'argument avancé de la non innovation par les producteurs est toujours la conjoncture défavorable ou encore une mauvaise anticipation sur les résultats escomptés⁷.

Cependant, pour bien cerner le sujet de l'innovation, il serait intéressant de recenser, d'abord, les causes d'échec des produits nouveaux. Ainsi, une analyse plus fine, tenant en compte le maximum de paramètres d'évaluation.

7. L'impact de la non innovation :

L'évaluation de l'échec d'un nouveau produit est constatée deux ans après le lancement de celui-ci, cependant, ce délai est plus ou moins valable selon la nature des produits. Il est mesuré grâce au ratio de part de marché.

Si le résultat de ce ratio s'avère insatisfaisant et montre que les objectifs assignés lors du lancement n'ont pas été atteints, les responsables marketing décident soit de désinvestir et de retirer le produit du marché sur une période plus ou moins longue, soit de modifier leur approche. Le ratio est, par conséquent, la manifestation chiffrée de l'insatisfaction de la cible.

Au sujet de ce qui fait une innovation, il s'agit de montrer l'incohérence qui se situe à plusieurs niveaux. Les pires ennemis de l'innovation sont répertoriés en trois types de conventions, celle liée aux producteurs, aux marchés, aux consommateurs.

D'autres causes liées à l'échec du produit sur un marché est celui des études de marché et le degré de confiance accordé à celles-ci par les gestionnaires des entreprises. Nous les résumons par les problèmes de cohérence au niveau des différentes étapes d'une étude de Marché, et l'attitude des gestionnaires face aux résultats tirés de cette étude.

Aussi une autre cause est citée pour l'échec d'un produit nouveau elle relève du degré de nouveauté d'un produit. En effet, certains produits avant-gardistes connaissent un échec sur le marché parce que le consommateur n'est pas encore prêt à l'utilisation du produit proposé.

Souvent, un temps d'adaptation est nécessaire avant de se familiariser avec l'offre proposée. Ce fût le cas pour la carte bancaire avant que l'usage n'en soit généralisé. Le principe d'innovation doit être en cohérence avec la stratégie commerciale de l'entreprise, à savoir tout produit obéit à un cycle de vie : lancement, croissance, maturité et enfin déclin. Par conséquent, il faut prévoir des produits nouveaux pour le remplacer, sachant que tout produit atteignant

7 FERNEZ-WALCH (S) et ROMON (F) : Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, édition Vuibert, France, 2006, P 88.

la maturité est au stade⁸ où il procure le plus de profit finit impérativement par atteindre la phase de déclin et quitte le marché (stade du poids mort). Il est donc important pour le fabricant de ne pas s'installer dans une routine confortable à priori, afin de ne pas tomber dans la crise à posteriori.

La gestion de l'innovation est la discipline qui se préoccupe de la gestion des processus pour développer à la fois les nouveaux produits et l'intégration d'une nouvelle structure organisationnelle. Sans les procédures appropriées, il n'est pas possible pour la R & D d'être efficace. La gestion de l'innovation comprend un ensemble d'outils qui permettent aux gestionnaires de collaborer avec une compréhension commune aux objectifs et aux processus. L'objectif de gestion de l'innovation est de permettre à l'organisation de répondre à une opportunité externe ou interne, et d'utiliser des efforts créatifs afin d'introduire de nouvelles idées, des procédés ou des produits.

Il est important que la gestion de l'innovation ne soit pas reléguée à la R & D uniquement; il s'agit de l'implication des travailleurs à tous les niveaux pour qu'ils puissent contribuer de façon créative au développement de l'entreprise à travers toutes les étapes depuis la fabrication jusqu'à la commercialisation. En utilisant les outils appropriés au cours du processus d'innovation, la gestion de cette dernière peut déclencher et déployer les idées créatives de toute la force de travail vers le développement continu d'une entreprise.

Le processus ne peut être considéré comme une intégration évolutive de l'organisation, la technologie et le marché doivent être cohérents pour atteindre un niveau d'activité performant.

Les processus d'innovation peuvent être poussés ou tirés par le niveau de développement dans le secteur. Un processus avancé est basé sur la technologie existante ou nouvellement inventé, l'organisation peut avoir l'accès et essaie de trouver des applications rentables en utilisant cette technologie. Pour mettre en place un processus compétitif l'entreprise doit s'intéresser aux domaines où les besoins des clients ne sont pas encore remplis, et ensuite concentrer les efforts de développement pour trouver des solutions aux besoins spécifiques.

Pour réussir la mise en place d'une méthode, une compréhension à la fois du marché et les problèmes techniques sont nécessaires. En créant des équipes de développement multi-fonctionnels, contenant à la fois des spécialistes en technologie et des spécialistes du marketing, les deux dimensions (fabrication et commercialisation) peuvent être résolues.

Le cycle de vie du produit nouveaux est en constante raccourcissent, Une

8 AGGERI, Franck, SEGRETTIN Blanche, DUBREIL Yves, « Comment concilier innovation et réduction des délais ? », Annales de l'École de Paris du management IT Press, Cambridge, 2008, P71

concurrence accrue oblige donc les entreprises à réduire le time to market⁹. Les gestionnaires de l'innovation doit donc diminuer le temps de développement, sans pour autant sacrifier la qualité ou la satisfaction des besoins du marché.

Des outils communs comprennent remue-méninges, le prototypage virtuel, Product Life cycle Management, gestion des idées, TRIZ, stage-gate processus, gestion de projet, planification de la ligne de produits et de gestion de portefeuille. sont des outils de mesure de l'innovation. Une mesure qui demeure de plus en plus complexe.

La mesure de l'innovation¹⁰ se fait à tous les niveaux organisationnels et se rapporte à tous les individus, lors d'un processus d'évaluation, les entreprises procède dans un ordre ascendant ; c'est à dire privées du plus bas niveau hiérarchique au plus haut. La mesure de l'innovation pour les organisations peut être effectuée en utilisant des enquêtes pour établir l'étalonnage interne. Il ya maintenant un nouveau corpus de travail autour de la gestion de l'innovation Indexé comme un moyen efficace d'évaluation qui utilise une analyse de régression permettant la mesure de toutes les étapes d'innovation.

La mesure de l'innovation met l'accent sur les quatre piliers : l'organisation de l'innovation, la culture d'innovation, l'environnement général de l'innovation, la stratégie actuelle et future de l'innovation. La pratique de l'innovation repose aussi sur des caractéristiques personnelles, ainsi que les croyances et les attitudes des gestionnaires afin d'assurer le passage de la créativité à l'innovation. En outre, les cartes de gestion de l'innovation sont référencées par des flux d'entrées créatives par le biais du système d'exploitation de l'organisation qui produit l'innovation de l'organisation, c'est à dire les sorties créative.

Gérer l'innovation est véritablement complexe dans la pratique, pour se faire, il faut surtout au départ se poser les bonnes questions, Concernant l'instauration du changement.

L'innovation est le changement sont liés et surpasse toute pratique antérieure d'une gestion sans logique de nouveauté. Pour mener ou soutenir les innovations, les gestionnaires ont besoin de se concentrer fortement sur le réseau d'innovation, qui nécessite une profonde compréhension de la complexité de l'innovation. La collaboration est une source importante pour les innovations. Ces dernières sont de plus en plus mises sur le marché par des réseaux d'entreprises sélectionnées en fonction de leurs avantages comparatifs, et leur position stratégiques pour mener à bien le retour d'investissement initial.

Quand une technologie passe par une phase de transformation majeure et donne une innovation réussie elle devient alors non seulement une expérience

9 PORTER (M): « l'avantage concurrentiel », Ed Dunod, Paris, 1986,P32.

10 AURORA (M), "stratégies environnementale des entreprises", Edition Presses, 1998, P55.

très enrichissante pour l'industrie du secteur, mais aussi pour d'autres industries des autres secteurs.

Les grandes innovations sont généralement le résultat du travail en réseau intra- et interdisciplinaire¹¹ entre les secteurs technologiques ainsi que la combinaison de la connaissance implicite et explicite. L'instauration du réseau est nécessaire, mais son intégration (mise en réseau des réseaux) est la clé du succès pour l'innovation complexe dans le contexte actuel où les technologies diverses sont disponibles aux meilleurs praticiens¹².

Les zones économiques de haute technologie, ont accordé le libre-échange pour développer les grappes technologiques de façon à encourager la fusion des réseaux organisationnels et inter-fonctionnelles pour assurer un meilleur niveau d'innovation.

Pour un développement supérieur de l'innovation dans un monde de plus en plus complexe par ses différentes mutations, les entreprises ont absolument besoin de mettre en place des réseaux de crowd-sourcing pour un meilleur échange technologique.

Sans innovation¹³, les entreprises ne peuvent différencier leur offre que par un contenu plus riche. Sans des suggestions de fonctionnalités performantes ou des services complémentaires à valeur ajoutée, leurs produits deviennent alors des commodités banalisées aux yeux du client qui ne les achètera qu'en fonction de leur prix, c'est-à-dire auprès des fournisseurs produisant dans des pays à bas salaires.

De plus, dans une société, les consommateurs solvables renouvellent plus volontiers leurs équipements pour intégrer des innovations. Les économistes confirment que les pays les plus innovants ont des taux de croissance plus élevés que les autres.

8. L'innovation, l'outil parfait de la croissance :

Les conditions d'émergence des innovations ont cependant beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Bien qu'une concurrence intense pousse les entreprises à améliorer leur offre, les innovations majeures apparaissent plutôt dans des grandes organisations qui jouissent d'une rente importante pouvant ainsi s'offrir la possibilité d'explorer des voies nouvelles et de financer des recherches audacieuses plutôt que de se focaliser sur l'amélioration incrémentale des coûts de production.

11 Durieux, Florence, « Management de l'innovation, une approche évolutionniste », Vuibert, Paris, 2001, P54

12 DE RAMCOURT (M) et PONS (F. M) : L'innovation à tous les étages, Editions d'Organisation, Paris, 2001, P21.

13 BRABANDERE, Luc, « Le plaisir des idées », Dunod, 2002, P15.

Les grands innovateurs sont des entreprises qui jouissent d'une domination sur les marchés dans le secteur des télécommunications et d'informatique ; c'est-à-dire dans les secteurs à forte demande, et d'un taux élevé de croissance.

Avec la dérégulation des marchés des communications et de l'énergie, l'évolution des modalités d'achat se sont modifiées, ainsi la globalisation de l'économie et l'accroissement de la pression concurrentielle se sont accentués.

On constate, dans le même temps, une croissance des coûts de R&D dans des secteurs comme à fort potentiel de croissance. Par ailleurs, une part croissante des innovations repose plus sur de nouveaux agencements et combinaisons de technologies existantes. Ainsi les producteurs ne se contentent pas de perfectionner les fonctions traditionnelles. Ils intègrent des services d'aide à la conduite et d'aide à la maintenance. Les économistes confirment que les secteurs les plus innovants ont des taux de croissance plus élevés que les autres.

Intégrer toutes les compétences au sein de l'entreprise devient difficile et coûteux, et il est souvent plus efficace de pouvoir s'appuyer sur un réseau de spécialistes.

Enfin, pour intégrer rapidement des connaissances nouvelles, les entreprises tendent à localiser des services de recherche ou de développement à proximité des sources de savoir et de compétences pertinentes. Il peut s'agir de bien prendre en compte les spécificités locales d'un marché (développements d'adaptation) ou d'interagir avec les équipes qui développent de nouveaux concepts et de nouvelles technologies.

9. La relation de l'innovation avec R&D :

Pour toutes ces raisons, le management de l'innovation dépasse largement le seul cadre des équipes de R&D. Nombre d'innovations ne sont pas issues de la technologie, même si leur mise en œuvre peut réclamer la solution de problèmes techniques complexes. Il peut s'agir de l'offre de nouveaux services autour d'un produit ou d'une prestation¹⁴.

Les nouvelles idées de produits ou de prestations peuvent venir au service du marketing ou émerger n'importe où au sein de l'entreprise. Le management de l'innovation prend des formes variées selon le contexte particulier de l'entreprise et met en œuvre différents dispositifs pour sensibiliser les collaborateurs à l'importance de l'innovation, pour les encourager à exprimer leurs idées, et à faire part des observations sur le comportement des clients, des fournisseurs ou des concurrents, et surtout pour pousser la hiérarchie intermédiaire et supérieure à valoriser les clients, à répondre rapidement aux suggestions de ces derniers.

¹⁴ AGGERI, Franck, SEGRETTIN Blanche, DUBREIL Yves, « Comment concilier innovation et réduction des délais ? », Annales de l'École de Paris du management IT Press, Cambridge, 2008, P45.

Le management de l'innovation dépasse largement le seul cadre des équipes de R&D. Nombre d'innovations ne sont pas issues de la technologie, même si leur mise en œuvre peut réclamer la solution de problèmes techniques complexes. L'entreprise doit organiser ses compétences afin de retrouver un large champ d'application des différentes activités qu'elle maîtrise.

Pour régler les problèmes traditionnels du management des équipes de R&D, l'entreprise doit intégrer dans sa gestion une politique technologique interne un système de détection technologique externe, et c'est de cette manière qu'elle pourra piloter et gérer ses compétences en harmonie avec sa stratégie, aussi il est important d'augmenter les capacités d'apprentissage à travers la capitalisation de gestion des connaissances ; c'est-à-dire valoriser ses savoir-faire au-delà de son champ d'activité.

10. Le management des équipes à travers l'innovation :

Longtemps la littérature sur le management de l'innovation technologique s'est focalisée sur la gestion de la R&D. Dans l'idéal, il faudrait pouvoir évaluer la qualité des procédures plus que celle des résultats, car dans la plus part des cas les résultats peuvent être non seulement aléatoires, mais aussi ambigus.

L'amélioration quantifiable de la productivité d'un atelier de production résulte en général de l'idée suggérée par la R&D, ce dernier produit des savoirs et des techniques qui évoluent vite, l'implication aux procédés les plus pointus sont souvent maîtrisés par la base de l'organigramme ; c'est-à-dire les spécialistes des processus.

Les managers donnent souvent peu de directives sur les objectifs d'une recherche, estimant que les chercheurs comprennent mieux qu'eux les enjeux dans leur domaine, mais imposent des procédures de travail assez rigides, alors que les chercheurs attendent l'inverse, souhaitant disposer d'une grande marge de manœuvre tactique dans la manière d'organiser les équipes de recherche, cela est justifié par les compétences professionnelles des gestionnaires, mais dans certains cas, ils manquent d'éléments de mise en perspective pour déterminer réellement les priorités de leurs entreprises ou leurs instituts de recherche.

Le chercheur doit prendre conscience des priorités stratégiques de l'organisation, et donc des sujets pertinents, les dirigeants de l'entreprise doivent apprécier l'apport du chercheur afin de puiser dans sa créativité. Aussi lui accorder le temps qu'il en a besoin pour construire sa compétence. Une étude surprenante a démontré que les entreprises dont le laboratoire central n'est pas situé à proximité du siège, ont des résultats de R&D plus performants, car les équipes de recherches sont moins soumises aux fluctuations des stratégies de la direction.

11. L'innovation au service du management intégré :

La gestion de la R&D ne se limite pas à celle des programmes de recherche. L'entreprise est surtout préoccupée de pouvoir disposer des compétences nécessaires à la réalisation de ses projets de développement¹⁵.

Ses dirigeants rêveraient que la R&D puisse fournir des réponses aux problèmes soulevés par les équipes de développement à la demande, mais le temps de programmation et d'exécution des projets, la construction d'une compétence doit servir les besoins des projets.

La R&D construit donc plutôt un stock de connaissances et de compétences disponibles, dans lequel les projets peuvent puiser.

En ce qui concerne les technologies que l'entreprise ne maîtrise pas encore, cela constitue un rôle nouveau et essentiel pour la R&D. Ces technologies peuvent être utiles par la suite, l'idéal pour cette entreprise est qu'elle puisse être capable de les identifier pour les récupérer afin de les intégrer à des systèmes internes ou en faire profiter d'autres systèmes externes. Un niveau de qualité différent s'explique par la capacité des entreprises à maîtriser ou à développer les connaissances nouvelles.

L'accroissement d'une capacité d'apprentissage à partir des projets de développement. En effet, au cours d'un projet, de nombreuses options techniques sont envisagées et évaluées, mais celles qui sont abandonnées sont rares. Les acteurs d'innovation sont plutôt focalisés sur le respect des échéances et des objectifs du projet. Il faut donc mettre en place des dispositifs pour permettre un apprentissage et une capitalisation des connaissances qui ne vont pas de soi.

Le stock des compétences disponibles à un moment donné conditionne aussi les stratégies possibles envisagées par l'entreprise¹⁶, au moins à court terme. Tandis qu'une évolution stratégique de l'entreprise se traduira par de nouvelles demandes sur l'évolution des technologies disponibles.

Enfin, les connaissances que l'entreprise arrive à construire peuvent avoir un impact bien au-delà des marchés sur lesquelles l'entreprise est présente, mais il faut alors maîtriser des compétences complémentaires pour pouvoir en tirer profit et accéder à un nouveau marché.

Il peut s'agir d'un processus technique facile à intégrer dans un système interne à l'entreprise, ce dernier pourra répondre à une offre différente des entreprises concurrentes mais nécessite de bonnes capacités commerciales. La valorisation des connaissances commerciales reposera dans certains cas sur certaines formes

15 BALLAND (S), et BOUVIER (A). (M), « Management des entreprises », Edition Dunod, France, 2004, P52.

16 Collectif, Strategor, « Politique générale de l'entreprise », 3ème Ed Dunod, Paris, 1997.

contrats comme la concession de licences ou des joint-ventures.

La difficulté de gestion des travailleurs et leur connaissances réside dans la construction d'une capacité collective d'absorption de connaissances externes, aussi par la mise en place d'une stratégie d'entente mutuelle et réciproque entre les membres de l'équipe créative.

Pour proposer des solutions innovatrices complètes on doit intégrer de nombreuses fonctionnalités et des services divers, les entreprises doivent combiner les compétences acquises pour mieux les maîtriser. Elles doivent donc développer une capacité à repérer les technologies et les connaissances qui peuvent leur être utiles pour répondre à une offre.

Le développement interne ou transfert de technologie ne peut réussir que par une collaboration loyale d'un partenaire qui maîtrise cette compétence. Elles devront aussi développer une architecture d'innovation permettant d'intégrer les diverses postes de production.

Les capacités d'absorption ne s'improvisent pas, souvent il faut avoir développé une expertise de bon niveau au sein de l'entreprise pour avoir la capacité de repérer et d'évaluer des solutions pertinentes. Par ailleurs Il faut aussi organiser la R&D pour qu'une équipe puisse intégrer et exercer une vigilance constante sur les technologies disponibles, même si elles sont complexes.

Le problème se complexifie encore lorsqu'il ne s'agit pas de trouver le partenaire qui maîtrise déjà la technologie et qui complèterait l'offre de l'entreprise, mais celui qui est susceptible de développer efficacement celle-ci. Il faut faire participer un partenaire extérieur aux objectifs et aux intérêts différents, à un effort de R&D amont aux résultats incertains et définir à l'avance les droits et devoirs de chacun. Aussi l'entreprise doit définir le mode de financement, et les délais de réalisation. Il faut donc mettre en place des dispositifs spécifiques pour recueillir les connaissances.

La présence d'acteurs spécifiques dans l'équipe projet est réussie par l'organisation de Briefings après la rédaction de projets dédiés à l'innovation. De même que l'entreprise a besoin de mobiliser des partenaires externes, ces derniers peuvent avoir un rôle d'opérer bien au-delà des marchés traditionnels. Le développement complémentaire des connaissances sont cependant souvent nécessaires pour atteindre des compétences internes.

La construction de nouvelles solutions commence par l'identification des problèmes techniques de l'entreprise et contribue à la découverte de nouvelles idées qui valoriseront par la suite les compétences de l'entreprise, et s'enchaînent jusqu'à la création des réseaux internes et externes permettant de faire circuler les connaissances et de les rendre disponibles là où elles sont utiles.

Le management de l'innovation joue un rôle important en évitant les comportements opportunistes pour construire des relations pérennes et équitables, privilégiant la confiance et la bonne réputation

12. L'innovation est source de compétitivité durable :

Les grandes entreprises sont gérées comme des holdings financiers vendant et acquérant des outils de production et des compétences de conception en fonction de l'attractivité plus ou moins grande des marchés. Il est difficile à entretenir et à faire évoluer les principaux facteurs de compétitivité durable.

La capacité de s'adapter à un environnement changeant sans attendre de passer par une crise majeure. Cela passe par le développement de la réactivité, et le développement des nouveaux processus et procédé. Les différentes technologies émergent plus par une bonne planification de la fonction R & D. L'investissement dans l'innovation ouverte permet l'intégration facile de nouveaux composants sont autant d'options réelles prises en situation d'incertitude pour permettre à l'entreprise¹⁷ de saisir les opportunités qui peuvent se présenter ou parer des menaces potentielles.

Le management de L'innovation et plus général que le management de la technologie et requiert une implication forte des différentes fonctions de l'entreprise et l'organisation d'un dialogue constructif entre elles. La capacité à organiser un environnement créatif commence

Par l'affectation des nouvelles missions de chaque membre de l'équipe innovation.

La réussite de cette dernière dépend aussi du jugement qu'on attribue aux experts, car leur créativité ne se résume pas sur possibilité de proposer de nouvelles solutions, mais aussi il faut se pencher sur les problèmes techniques de l'entreprise.

L'entreprise vise un avantage économique durable, pour cette raison elles doivent entretenir des relations collaboratives avec tous ses partenaires en s'appuyant sur leurs compétences.

17 FERNEZ-WALCH (S) et ROMON (F) : Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, édition Vuibert, France, 2006 , P65.

BIBLIOGRAPHIE :

ADAM (M), DENBURGER (B) et NALLBUFF (J) : La zone de profit, Village Mondial, France, 1996

AGGERI, Franck, SEGRESTIN Blanche, DUBREIL Yves, « Comment concilier innovation et réduction des délais ? », Annales de l'École de Paris du management IT Press, Cambridge, 2008.

AURORA (M), "stratégies environnementale des entreprises", Edition Presses, 1998.

BALLAND (S), et BOUVIER (A). (M), « Management des entreprises », Edition Dunod, France.

BRABANDERE, Luc, « Le plaisir des idées », Dunod, 2002.

CANALS (J): Managing corporate growth, Oxford University Press, Oxford, 2000.

Collectif, Strategor, « Politique générale de l'entreprise », 3ème Ed Dunod, Paris, 1997.

CORTES ROBLES (Guillermo) : Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas, Thèse de doctorat, Institut National de Polyte Compte-rendu de la conférence organisée par les étudiants du Master 2 « ingénierie de l'innovation », France, 2007.

DERBA M Amidon, "innovation et management des connaissances", Edition d'organisation, Paris, 2001.

DE RAMCOURT (M) et PONS (F. M) : L'innovation à tous les étages, Editions d'Organisation, Paris, 2001.

DURIEUX, Florence, « Management de l'innovation, une approche évolutionniste », Vuibert, Paris, 2001.

FERNEZ-WALCH (S) et ROMON (F) : Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, édition Vuibert, France, 2006.

MANAGER F François, « l'entreprise par projets, les métarègles du management par projet », Editions management & société, 2003.

MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs. 2ème édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, 2008.

PORTER (M): « l'avantage concurrentiel », Ed Dunod, Paris, 1986.

VERY (P) : Stratégie de diversification, « nouvelles perspectives », Edition Liaison, Paris, 1991.

Vincent CHAPEL, « La croissance par l'innovation intensive : le modèle Tefal », Annales de l'École de Paris du management, volume V, 1999.

Références :

- 1 Vincent Chapel, « La croissance par l'innovation intensive : le modèle Tefal », Annales de l'École de Paris du management, volume V, 1999, P 41
- 2 MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs. 2ème édition, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, 2008, P65
- 3 ADAM (M), DENBURGER (B) et NALLBUFF (J) : La zone de profit, Village Mondial, France, 1996 ,P58.
- 4 DERBA M Amidon, "innovation et management des connaissances», Edition d'organisation, Paris, 2001,P87
- 5 VERY (P) : Stratégie de diversification, « nouvelles perspectives », Edition Liaison, Paris, 1991,P 36.
- 6 DURIEUX, Florence, « Management de l'innovation, une approche évolutionniste », Vuibert, Paris, 2001,P97.
- 7 CORTES ROBLES (Guillermo) : Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas, Thèse de doctorat, Institut National de Polytechnique, France, 2007, P132.
- 8 FERNEZ-WALCH (S) et ROMON (F) : Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, édition Vuibert, France, 2006,P 88
- 9 AGGERI, Franck, SEGRESTIN Blanche, DUBREIL Yves, « Comment concilier innovation et réduction des délais ? », Annales de l'École de Paris du management IT Press, Cambridge, 2008,P71
- 10 PORTER (M): « l'avantage concurrentiel », Ed Dunod, Paris, 1986,P32.
- 11 AURORA (M), "stratégies environnementale des entreprises", Edition Presses, 1998, P55
- 12 DURIEUX, Florence, « Management de l'innovation, une approche évolutionniste », Vuibert, Paris, 2001 , P54
- 13 DE RAMCOURT (M) et PONS (F. M) : L'innovation à tous les étages, Editions d'Organisation, Paris, 2001,P21.
- 14 BRABANDERE, Luc, « Le plaisir des idées », Dunod, 2002,P15.
- 15 AGGERI, Franck, SEGRESTIN Blanche, DUBREIL Yves, « Comment concilier innovation et réduction des délais ? », Annales de l'École de Paris du management IT Press, Cambridge, 2008,P45
- 16 BALLAND (S), et BOUVIER (A). (M), « Management des entreprises », Edition Dunod, France ,2004 ,P52.
- 17 Collectif, Strategor, « Politique générale de l'entreprise », 3ème Ed Dunod, Paris, 1997.
- 18 FERNEZ-WALCH (S) et ROMON (F) : Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, édition Vuibert, France, 2006 , P65