

L'INNOVATION

Introduction

Face à l'intensification de la concurrence et à une rapide évolution des marchés, l'innovation est devenue l'une des composantes essentielles de la compétitivité des entreprises. Ainsi pour faire face à la libéralisation des importations textiles chinoises bénéficiant de coût de main-d'œuvre avantageux, les entreprises occidentales investissent massivement dans l'innovation de leur appareil de production, afin de rester compétitives et de survivre.

Le rôle de l'innovation, comme vecteur de croissance a été souligné au niveau macro-économique par Kondratiev puis par l'analyse de Schumpeter. Ces auteurs expliquent les phases ascendantes des cycles économiques par une « poussée » de l'innovation, se traduisant par l'application de nouvelles technologies et leur diffusion dans la société. Ainsi les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pourraient refléter une nouvelle économie, fondée sur un nouveau régime de croissance.

Au niveau de l'entreprise, l'innovation a un sens très large et, au-delà de sa composante technologique, elle concerne aussi bien les procédés de fabrication, l'organisation du travail, les modes de gestion...

Toutefois le processus d'innovation est complexe à mettre en place, coûteux et aléatoire.

Ainsi comment l'entreprise intègre t-elle le processus d'innovation dans sa stratégie ?

Dans une première partie, nous traiterons de l'innovation comme une variable clé de l'avantage concurrentiel. Toutefois cela implique de la part de l'entreprise de mettre en place une véritable gestion du processus d'innovation objet de notre deuxième partie.

I – L'INNOVATION, UNE VARIABLE STRATEGIQUE CLE

Par le processus d'innovation, l'entreprise cherche à développer une compétitivité durable par la recherche d'un nombre d'objectifs à atteindre faisant l'objet de notre première sous partie.

Toutefois, l'innovation n'est pas nécessairement synonyme de rentabilité. Dans notre deuxième sous partie, nous verrons les contraintes liées à cette démarche stratégique.

A – LES OBJECTIFS DE L'INNOVATION

Les deux principaux objectifs de l'innovation sont le maintien ou l'accroissement de la part de marché et l'augmentation des marges.

L'objectif de part de marché est basé sur l'innovation qui touche au produit. Traditionnellement opposée à l'innovation de procédé, l'innovation de produit vise l'obtention d'une situation de monopole temporaire assurée par la mise sur le marché d'un produit nouveau ou différencié. L'extension de la gamme de produits – qui permet de produire à moindre coût à partir d'une base d'expérience commune – et l'amélioration de la qualité des produits existants constituent les deux modalités dominantes de cette stratégie d'innovation.

Par exemple, SAMSUNG, fabricant coréen de télévisions bon marché au départ, au bord de la faillite en 1997 est devenu un des ténors mondiaux de l'électronique haut de gamme, au point de talonner le leader nippon SONY.

Ainsi, la marque a pris une longueur d'avance sur ses concurrents dans plusieurs domaines comme les écrans dernier cri. Le coréen est par exemple le seul capable de fabriquer un écran plat LCD.

L'objectif de marge est quant à lui basé sur la recherche d'une réduction des coûts (liés notamment au taux de rebut et à la durée du cycle de conception) et d'une plus grande flexibilité de la production. Cet objectif fait donc appel à des innovations de procédé qui concernent l'amélioration technique du processus de

production (ateliers flexibles, robotisation,...) ou celle des méthodes de gestion de la production par le recours, à titre d'exemple, aux flux tendus.

Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, cela reste un processus aléatoire et incertain quant à la rentabilité attendue.

B – UN CHOIX STRATEGIQUE DIFFICILE

Investir en recherche et développement apparaît comme une évidence, confirmée par l'importance des dépenses que les entreprises y consacrent. Pourtant, c'est un investissement risqué, la production de savoir présentant des caractéristiques bien différentes de celles d'un bien ou d'un service : le savoir n'est pas un produit pour être vendu ; c'est un bien toujours unique et différent du précédent ; il est impossible de déterminer à l'avance son utilité ; son coût final n'est jamais parfaitement connu ; sa valeur est imprévisible.

- ❖ Etre une entreprise créative ne consiste pas seulement à de nouvelles idées de produits, de services, il faut que cela se traduise par des liquidités pour couvrir le coût et rémunérer les actionnaires.
- ❖ La protection de l'innovation : le brevet est le titre que les autorités publiques délivrent à la personne (physique ou morale) qui se déclare l'auteur d'un investissement pour lui en conférer le monopole d'exploitation.

Le détenteur d'un brevet peut l'exploiter lui-même, le céder ou concéder des droits d'usage moyennant des redevances qui auront un impact sur la rentabilité attendue.

Par exemple, la politique d'Appel de refuser de céder la licence de son système d'exploitation le rend moins rentable que Microsoft pourtant moins créatif. Ce dernier s'appuie à l'inverse sur une stratégie de diffusion dynamique de son système d'exploitation par les fabricants du PC.

- ❖ L'incertitude liée au financement : Pour les nouvelles entreprises qui innoveront, le financement pose le problème de l'évaluation de l'innovation et de la prise de risque. Les banques n'ont pas su le plus souvent, assurer ce type de financement, d'où le développement de sociétés de « capital risque » principalement aux Etats-Unis. En France, un statut fiscal particulier pour ces sociétés a été mis en place pour favoriser leur développement. Les sociétés de capital risque offrent aussi le moyen de coopération entre entreprises pour financer et partager les risques de certaines recherches.

La PME a du mal à financer la recherche mais elle a souvent des facilités structurelles pour innover alors que la grande entreprise a plus de facilités pour financer la recherche en raison de ses moyens financiers et de la possibilité de diversifier les programmes de recherche pour diminuer les risques, mais la grande entreprise a parfois des difficultés structurelles pour innover, d'où le développement de techniques comme l'essaimage ou l'intrapreneuriat pour tirer partie de la recherche au travers de structures plus légères issues de la grande entreprise.

Ainsi, l'innovation représente aussi pour l'entreprise une réflexion sur son organisation.

II – LA GESTION DU PROCESSUS D'INNOVATION

Il apparaît une contradiction entre **une organisation** qui a besoin d'une structure stable pour fonctionner, de procédures pour réduire l'incertitude, de méthodes de travail fixées à l'avance et **l'innovation** qui à l'inverse nécessite de la créativité, de l'instabilité, de la souplesse tant dans ses méthodes de recherche que d'application.

Ainsi, cela nécessite la mise en place de structures organisationnelles adaptées, objet de notre première sous partie et implique également la mobilisation et la valorisation des compétences des différents acteurs.

A – L'INNOVATION NECESSITE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ADAPTEES

Organiser, c'est réduire l'incertitude alors qu'innover c'est tirer partie des incertitudes.

L'entreprise qui souhaite innover doit donc être capable de mettre en place une structure permettant une liberté de manœuvre pour faciliter toute créativité, tout en canalisant les actions pour aboutir à des résultats exploitables dans ses activités.

C'est ainsi que se développent des structures à l'intérieur des entreprises, comme les structures par projet, des structures transversales, matricielles, mais aussi des structures à l'extérieur des entreprises, comme les technopoles qui regroupent des équipes de recherche, des entreprises et des centres de formation pour travailler ensemble et obtenir des synergies dans les innovations.

Cela implique de ce fait la mobilisation des compétences des différents acteurs.

B – LA MOBILISATION DES COMPETENCES DES ACTEURS

Valoriser les comportements innovateurs.

L'innovation et la production de la connaissance dépendent de la créativité de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de leur capacité à prendre des risques. Les innovations radicales exigent de la part de ceux qui en sont à l'origine une capacité à convaincre leur hiérarchie, à s'imposer par rapport à des stratégies et des structures souvent synonymes d'inertie et de conformisme. L'entrepreneur joue un rôle moteur essentiel, la création de l'entreprise ayant souvent pour origine une innovation. Il doit alors diffuser au sein de l'organisation une culture du changement, valorisant les initiatives même si elles se soldent par un échec.

Dans les grandes entreprises, les entrepreneurs ont été remplacés par des gestionnaires n'ayant pas une culture du risque, ce qui freine l'innovation, qui suit par nature une logique du désordre : il ne faut pas la canaliser, mais la guider par un partage de valeurs communes. La direction générale de l'entreprise, détentrice ultime du pouvoir de décision, a alors un rôle fondamental à jouer pour mobiliser et impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie, en facilitant le passage d'une logique de planification à une logique d'« intrapreneur ». Ce dernier est un salarié qui a une idée, souvent incompatible avec la stratégie actuelle de l'entreprise et auquel l'entreprise va fournir les moyens de la mettre en œuvre tout en lui laissant le droit et le temps de progresser par essai erreur. Il ne travaille pas seul et constitue une équipe de son choix composée de personnes ayant librement choisi de s'associer au projet. Le projet terminé, l'entreprise peut aider l'intrapreneur à devenir entrepreneur par le biais de l'essaimage. Ainsi, l'intraprise permet d'utiliser des ressources humaines qui n'auraient pas pu l'être autrement. Sa mise en place a permis la naissance chez IBM du PC, chez Intel de la mémoire à bulle...

Une gestion spécifique des chercheurs : ils sont à l'origine de la plupart des innovations dans l'entreprise qui doit mettre en œuvre une gestion particulière répondant à leurs attentes pour les attirer et les conserver. Or ces attentes sont spécifiques et ne peuvent pas être comparées aux facteurs de motivations des autres salariés. Cette population de l'entreprise attache de l'importance à l'atmosphère coopérative et amicale dans laquelle elle travaille, ce qui ne surprend pas lorsqu'on sait que les innovations aujourd'hui ne sont plus le fait d'un homme seul et d'un « heureux hasard », mais d'un travail d'équipe permettant de créer des synergies entre des spécialistes différents. Néanmoins, il est important de fidéliser les chercheurs car la perte de l'un d'eux peut parfois s'avérer catastrophique pour l'entreprise.

CONCLUSION

L'innovation est devenue une démarche stratégique à part entière pour faire face à l'intensification de la concurrence et aux évolutions perpétuelles du marché.

Cela se traduit par la volonté de maintenir et d'augmenter les parts de marché et la réduction des coûts et d'une plus grande flexibilité de la production.

Toutefois, ce processus d'innovation engendre des contraintes d'ordre financier, technique etc...

Innovation et organisation sont deux concepts antagonistes, le premier basé sur l'instabilité, la liberté et la souplesse et l'autre nécessitant des structures stables.

Aussi, l'entreprise s'attache à mettre en place des structures flexibles dans le but d'aboutir à des résultats exploitables.

Les financements de plus en plus lourds tendent à orienter les entreprises vers une stratégie interactive d'innovation qui suppose que l'entreprise établisse de nouvelles relations avec son environnement (fournisseurs – clients), afin de constituer un véritable réseau d'innovation.