

INTRODUCTION

Il y a 20 ans, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production autour des produits standardisés. Dans les années 1990, le choc de la mondialisation a ruiné les avantages acquis. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître. L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Aussi, on peut définir l'innovation comme le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise. On distingue l'innovation de produits (nouveaux produits ou un produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation de processus (nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise). Ces 2 formes sont liées : l'une entraîne l'autre. Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés montrent que le processus d'innovation est complexe et plein d'incertitudes. D'où l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer le processus d'innovation.

Ceci nous amène donc à poser la question suivante : Dans quelles mesures l'innovation constitue-t-elle un facteur clé de succès de l'entreprise ?

Pour y répondre nous montrerons dans une première partie que l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise. Et dans une seconde partie nous démontrerons pour que l'innovation soit une réussite elle doit être conditionnée par la mise en place d'un management permettant de la maîtriser.

I. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci.

1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en oeuvre

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix. **Porter** souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi,

innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en terme de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

2. La rentabilité de l'innovation, associé à des contraintes et à des risques est incertaine

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement

- incertitudes issues des contraintes de réalisation

Les incertitudes liées aux contraintes de réalisation peuvent être regroupées sous quatre rubriques :

-En ce qui concerne le positionnement du produit nouveau; une attention insuffisante portée à cet aspect de la commercialisation entraîne l'échec du produit introduit. Tous les projets d'innovation ne sont pas forcément réalisables par l'organisation car ils ne correspondent pas aux besoins ou aux attentes des consommateurs.

-la protection de l'innovation :

Le monopole n'est que temporaire. En effet, quelle qu'en soit l'originalité, l'innovation introduite (brevet, marque de fabrique, modèle...) n'assure qu'un avantage compétitif provisoire, voire illusoire comme pour le cas du secteur de la grande cuisine tant l'efficacité des brevets est faible. Pour qu'il cesse de l'être, l'innovation doit être permanente au sein de la firme.

Notons que les innovations des entreprises sont protégées par l'INPI (institut national de la protection industrielle).

-la liaison marché-produit-technologie :

Elle doit être assurée quoiqu'il advienne. Elle suppose donc que l'entreprise adopte une stratégie de grappes technologiques, c'est-à-dire d'activités liées par une même technologie.

-le personnel :

Tout changement perturbe. Les chances de réussite de l'innovation sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en œuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent. Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée, directement ou par simple inertie.

Incertitude liée au cadre institutionnelle

L'exemple de l'invention du nylon par Dupont et de la mise au point du procédé de photo instantanée par Polaroid ont procuré à ces deux firmes une rente substantielle. Pourtant, la rentabilité de l'innovation est incertaine du fait de ses effets anti-concurrentiels.

L'innovation a un impact sur la structure (nb de concurrents) et sur la nature (concurrence hors-prix) de la concurrence; elle peut donc conduire à des distorsions par rapport au modèle concurrentiel traditionnel (concurrence pure et parfaite) et donc à des situations de non optimalité parétienne.

Soucieuses d'une allocation optimale des ressources, les autorités pourront concevoir une politique visant à surveiller les effets anti-concurrentiels de l'innovation, faisant ainsi disparaître les profits supplémentaires attachés à l'innovation.

Cela s'est produit dans une affaire opposant le premier fabricant mondial de logiciels informatiques Microsoft aux autorités américaines et européennes. Bénéficiant au départ d'un avantage technologique, Microsoft avait d'une part réussi à imposer aux constructeurs de micro-ordinateurs ses systèmes d'exploitation (MS-DOS et Windows) et d'autre part signait des contrats avec ces derniers sur la base d'un système dit du "per processor" qui obligeait les constructeurs à équiper leurs matériels en logiciels de Microsoft.

La firme de Bill Gates s'est ainsi construite au cours des années 80 un quasi-monopole sur le marché des logiciels d'application en "tuant la concurrence". Cela a normalement pris fin en juillet 1994 grâce à l'action combinée du ministère de la justice américain et de la Commission de Bruxelles.

Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations

Le rythme accéléré des innovations qui contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits rend les stratégies de leadership très risquées. Une grande entreprise comme Lockheed a été éliminée du marché des avions de ligne par Boeing et Douglas parce qu'elle avait misé sur le turbo-propulseur plutôt que sur le turbo-réacteur. Si une grande entreprise a les ressources suffisantes pour surmonter l'échec d'une innovation, cela n'est généralement pas le cas des PME qui doivent donc se montrer très vigilantes lorsqu'elles optent pour une stratégie de leadership.

Incertitude liées au financement

L'innovation absorbe beaucoup de ressources au cours de ses différentes phases qui sont lourdes. Les sources de financement sont limitées. En internes le financement est réalisé grâce au budget de recherche développement et à la capacité d'autofinancement des entreprises et en externe à l'aide du capital risque, et des subventions de l'ANVAR. Du fait de l'incertitude liée à l'innovation on comprend que les investisseurs extérieurs soient méfiants.

Pour éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait menacer sa survie l'entreprise doit se montrer attentives aux modalités de financement. Notons qu'un projet d'innovation peut ne pas voir le jour du fait simplement que l'innovateur peut trouver des difficultés liées au financement très lourd en matière de brevets. Par ailleurs, aux Etats-Unis il existe un compartiment du marché financier exclusivement réservé aux firmes innovantes : le NASDAQ.

Même s'il existe des incertitudes quant à la rentabilité de l'innovation, l'entreprise a intérêt à innover. L'innovation peut donner à l'entreprise un avantage décisif sur ses concurrents. Elle doit pour cela gérer le processus d'innovation.

II/ le management de l'innovation

L'enjeu de la décennie 2000 pour les grands groupes est leur capacité à générer des innovations. D'où la nécessité pour ses entreprises de gérer de façon efficace l'innovation au sein de leur organisation.

2.1 Les voies d'accès de l'innovation

Dans les grandes entreprises le processus d'innovation est généralement très formalisé. A l'opposé dans les petites et moyennes entreprises (PME) le processus d'innovation résulte d'une démarche empirique. Pour acquérir de nouvelles technologies les entreprises peuvent procéder de plusieurs façons. La recherche en interne reste du domaine des grandes entreprises car elle est longue et nécessite un financement important. Elle constitue la principale source d'innovation des entreprises françaises. Le partenariat est également un moyen pour certaines entreprises de réduire les coûts de la recherche. C'est notamment le cas de l'équipementier automobile Valeo. En effet, Valeo pour faire face aux coûts de recherche et développement importants de l'informatique embarquée qui est l'enjeu des dix années à venir multiplie les partenariats avec des spécialistes de l'électronique comme Raytheon, Iteris, Pioneer. Pour acquérir des idées, des technologies ou des compétences nouvelles, les entreprises, optent de plus en plus pour le rachat d'entreprises maîtrisant le savoir-faire nécessaire à leur développement. Il s'agit principalement de start-up ou de petites sociétés très innovantes et créatives. Ainsi, le groupe américain Cisco leader mondial dans le domaine des équipements de connexion pour Internet a acquis en moins de six ans une quarantaine de petites entreprises. Ces rachats ne sont pas sans risques car l'intégration des petites structures dans les grands groupes reste délicate. Enfin, l'achat de licences et de brevets permet également aux entreprises d'être plus innovantes.

2.2 Une structure favorable à l'innovation

Afin d'être innovante l'entreprise doit réduire les rigidités de son organisation. Cependant, au sein des grandes structures, l'esprit d'intrepreneurships c'est-à-dire le comportement d'entrepreneurs favorable à l'innovation tend à disparaître faute de souplesse de l'organisation, de liberté de travail et d'initiative laissées aux salariés.

Aussi, les grands groupes français cherchent à rendre leur structure capable de générer des innovations. Le constructeur automobile Renault a créé une fonction innovation en plus de sa fonction R&D afin de mieux gérer ses innovations tant sur le plan national qu'international.

Traditionnellement flexible, les petites entreprises constituent un lieu de créativité privilégié du fait de leur organisation entrepreneuriale (Mintzberg) qui stimule la prise de risque associé à des projets innovants et permet une prise de décision rapide.

CONCLUSION

Les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché. L'innovation détermine donc la stratégie de l'entreprise.

La maîtrise de l'innovation permet à certaine entreprise de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Le degré d'innovation d'un secteur conditionne donc le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. Cependant, le chef d'entreprise doit garder présent à l'esprit que l'innovation réclame des structures capables d'assumer les risques techniques, financiers, commerciaux, humains et juridiques qui lui sont liés.

Le contexte de l'innovation a profondément changé depuis vingt ans. L'apparition et la diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'ensemble des sociétés. L'intégration des NTIC permettra t-elle d'améliorer la compétitivité et la croissance des entreprises ?