

Management de l'Innovation



Programme : Ingénierie de projets

Professeur : Dr Martin Bruno MPOUO

Préparé par: Joliette PIERRE ✉
Gérald JEAN-FRANCOIS ✉
Henry Claude AUGUSTE ✉
Harold SENOPHAT ✉

Sommaire

Avant-propos	3
I. Introduction	4
II. Présentation de la société.....	4
2.1. Mission	4
2.2. Objectifs	4
2.3. Couverture territoriale.....	5
2.4. Services offerts.....	5
2.5. Porte feuille disponible	5
2.6. Nombre de clients.....	6
2.7. Structure de la Micro finance Plus.....	6
3. Micro Finance Plus : enjeux et défis	7
3.1. Enjeux et défis.....	7
3.2. Définition d'un nouveau cadre stratégique	7
3.3. Diagnostic externe	7
3.4. Diagnostic organisationnel.....	8
3.4.1. Analyse SWOT	9
3.5. Vers la définition d'un nouveau cadre stratégique	10
4. Importance de l'innovation au sein de l'entreprise.....	10
1.- L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité au sein d'une entreprise	10
1.1.- L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies de mise en œuvre	11
1.2.- La rentabilité de l'innovation, associé à des contraintes et à des risques est incertaine	11
1.2.1.- Incertitudes issues des contraintes de réalisation	11
1.3.- Incertitude liée au cadre institutionnelle	12
1.3.- Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations	12
1.4.- Incertitude liées au financement.....	13
2. Les différentes formes d'innovation	13
3.- Management de l'innovation	15
3.1.- Les voies d'accès de l'innovation.....	15

3.2.- Une structure favorable à l'innovation.....	16
4. Exemple d'un produit innovant	16
V.- Intégration de l'innovation au Coeur de la stratégie	17
1.- Management Innovant	18
1.1.- Mettre le management en capacité d'innovation.....	18
1.2- Le management, composante de l'innovation	18
1.3.- Incrire l'innovation dans la mission de tout manager.....	19
2.- Section Recherche et Développement	19
3.- Enjeu de compétitivité de R&D.....	27
3.1.- Intégration de R&D aux autres fonctions de l'entreprise.....	27
3.2.- Influence et apport de l'environnement	28
3.3.- Valorisation du capital intellectuel	29
3.4.- Gestion des Ressources humaines.....	29
3.5.- Mise en place d'un tableau de bord	30
3.5.1.- La qualité de gestion du portefeuille de projets en R&D	30
3.5.2.- La performance des interactions avec le reste de l'entreprise et avec son écosystème	30
3.5.3.- La contribution en valeur de la R&D.....	31
3.6.- Eviter la déperdition des connaissances et assurer la capitalisation du savoir	31
3.7.- Capitalisation des retours d'expériences.....	31
VI. CONCLUSION.....	32
VII. Bibliographie	33
VIII. Webographie	33

Avant-propos

Ce document est l'œuvre du groupe PIFAS, composé de Joliette PIERRE, Gérald FRANCOIS, Henry-Claude AUGUSTE et de Harold SENOPHAT. Il s'inscrit dans le cadre de travail final du cours de Gestion de l'Innovation afin de compléter le cursus d'Ingénierie de projet. L'objectif de ce travail c'est de mettre dans l'environnement pratique les notions apprises. Il est préparé à partir des extrants venant des étudiants en ingénierie de projet, des expériences des gens qui s'y connaissent tirés des sites Web, des connaissances tirées des exposés du professeur et enfin des informations recueillies des dirigeants de l'entreprise.

Prenant Micro Finance Plus comme référence, ce document constitue une orientation de base vers l'intégration de l'innovation au cœur de sa stratégie. Nous verrons plus loin que l'entreprise va adopter un nouveau plan stratégique et c'est le moment opportun d'y insérer l'innovation. Ce travail enfin vise essentiellement à fournir au conseil d'administration de l'entreprise une vision plus claire et à rendre plus lisible les choix permettant d'affronter le futur. Il présente des modalités de planification qui s'appuient à l'origine sur une double hypothèse de concurrence tenant compte de l'environnement et de rationalité des choix qui semble aujourd'hui vacillante.

Pour clore nos mots, nous adressons nos sincères remerciements à l'Administration de CREFIMA pour son courage à reprendre les activités, aux professeurs pour leur souci de partage, particulièrement M. Martin Bruno M Pouo pour sa disponibilité et sa motivation et enfin à nos chers camarades pour leur critique .

Groupe PIFAS

I. Introduction

La question de l'innovation à l'intérieur des organisations a toujours été considérée comme une problématique majeure et en tant que telle, elle suscite de nombreux débats et réflexions. Depuis Taylor en passant par Schumpeter pour déboucher sur l'époque récente, le credo, à l'intérieur des entreprises, est " Innover ou disparaître". Ce qui voulait dire que l'innovation ne saurait être prise comme un phénomène isolé, un effet de mode; mais plutôt une démarche liée à une nécessité structurelle de réorganisation des différents facteurs de production pour répondre aux exigences imposées par la concurrence. Si l'innovation doit être considérée comme le socle central sur lequel repose la croissance des entreprises. Cependant, la question centrale demeure son intégration au sein des organisations compte tenu de son implication en termes de bouleversements des normes, des procédures et des pratiques. Aussi est-il, généralement, reconnu que le changement n'est pas toujours facile à accepter, son pilotage est le plus souvent problématique. Un leadership qui fait le choix de l'innovation comme priorité stratégique pour son entreprise a fort à faire pour convaincre les différents " stakeholders" d'accepter le principe même de l'innovation.

Ce papier présente un corps argumentaire dont l'objectif essentiel est de convaincre les membres du conseil administratif de la société Micro Finance Plus d'adopter le principe d'innovation comme cadre stratégique qui doit permettre à l'entreprise de s'orienter vers la modernité pour pouvoir emprunter le chantier de la croissance et de la prospérité.

II. Présentation de la société

Micro Finance Plus est une société financière spécialisée dans la micro finance. Elle est établie en Haïti depuis 10 ans, soit en l'année 2000. Elle fait partie du réseau Amérique Latine et Caraïbes des organismes de micro finance. A ce titre, elle occupe une position concurrentielle assez favorable en raison de son insertion à ce dit réseau.

2.1. Mission

La mission de la Micro finance Plus est d'établir, à travers le pays, un réseau de services financiers de proximité qui peut répondre aux besoins en matière de crédit des populations à faible revenu des zones urbaines, suburbaines et rurales.

2.2. Objectifs

- ✓ Offrir des services financiers diversifiés ;
- ✓ Favoriser la mobilisation de l'épargne au niveau local ;

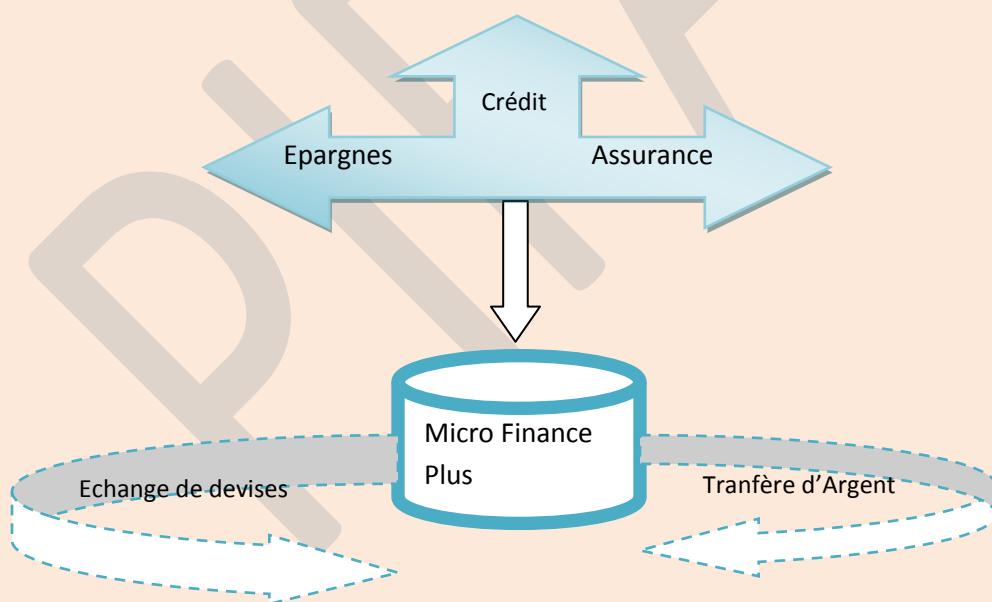
- ✓ Utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour établir les services de proximité.

2.3. Couverture territoriale

Micro Finance Plus dispose d'une couverture territoriale appréciable. Elle s'étend sur tout le département de l'Ouest, en particulier la zone métropole qui compte, à elle seule, 10 succursales et Léogâne, Grand-Goâve, Petit-Goâve et Arcahaie ayant chacun une. Les quatre dernières années ont vu la société étendre ses actions vers le Cap Haïtien, les Cayes, Ouanaminte, Jérémie et Jacmel. Si l'expansion territoriale a été rapide, cependant force est de constater que celle-ci est accompagnée avec son lot de problèmes, par exemple, l'augmentation des coûts d'opérations liée à la délocalisation d'une partie du personnel expérimenté pour pallier aux carences de cadre qualifié au niveau local.

2.4. Services offerts

La société offre une gamme assez diversifiée de produits financiers telle que crédit, épargne, assurance, échange de devises, transfert d'argent.



2.5. Porte feuille disponible

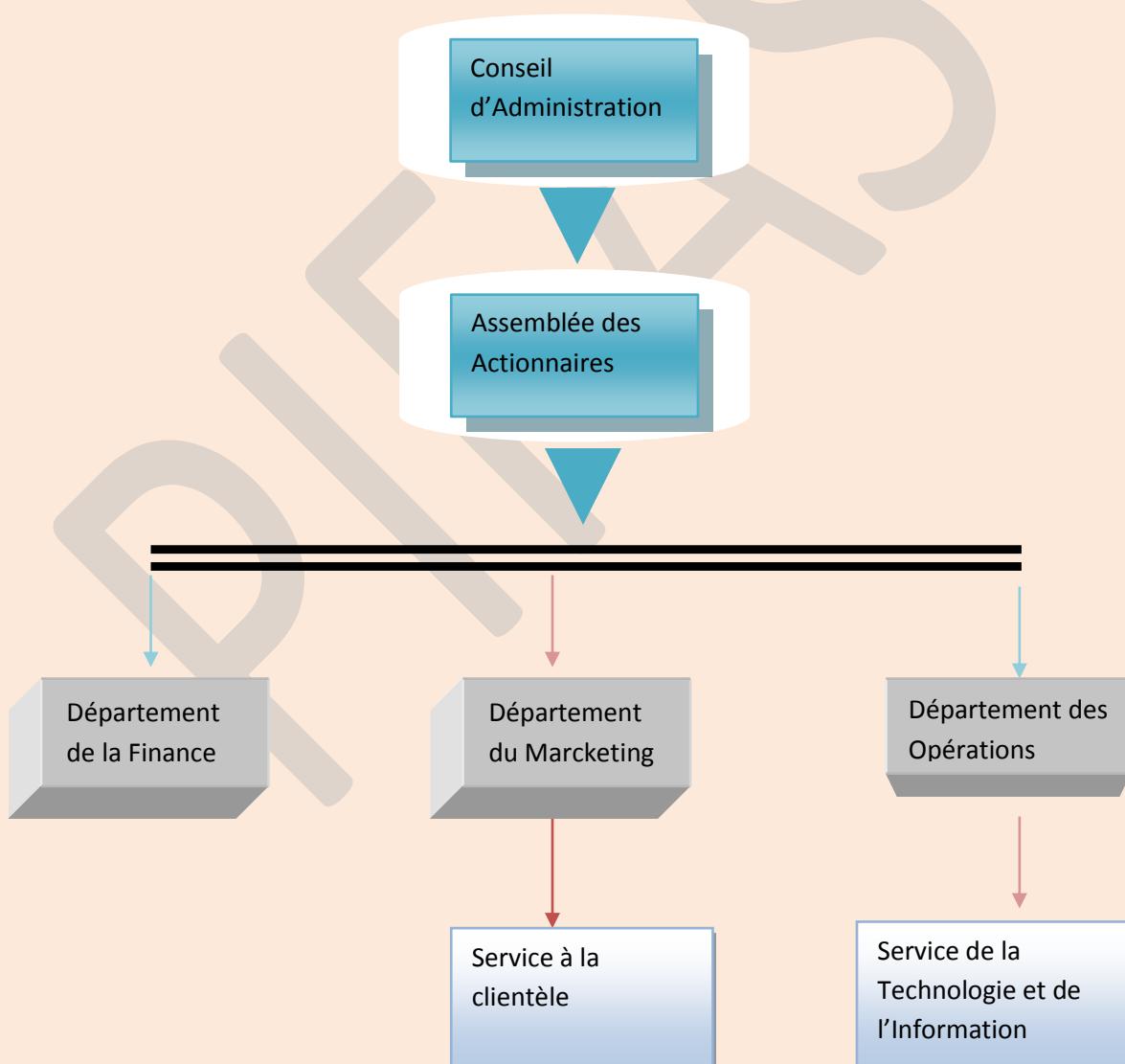
Avant le 12 janvier 2010, Micro finance plus disposait d'un porte feuille de crédit estimé à 30,000,000 de gourdes. Actuellement, l'institution doit faire face à une quantité de plus en plus élevée de créance douteuse; ce qui tend à éroder la valeur nominale de son porte feuille de crédit.

2.6. Nombre de clients

Micro finance plus possède une clientèle qui avoisine les 7,000 clients répartis sur l'ensemble des zones desservies. A signaler que près de 60% d'entre eux résident dans le département de l'Ouest, avec une forte concentration dans la zone métropolitaine, soit 40 %.

2.7. Structure de la Micro finance Plus

Micro finance Plus possède un conseil d'administration, une assemblée des actionnaires et le personnel réparti en département et services. Il existe trois départements : finance, opération et marketing. Pour ce qui concerne les services, il y en a deux: le service à la clientèle, le service de la technologie et de l'information.



3. Micro Finance Plus : enjeux et défis

Il y a cinq ans, le conseil d'administration a validé un nouveau cadre stratégique en vue de faire face à une concurrence de plus en plus forte provenant d'une part des banques commerciales qui pénétraient le marché de la micro finance et d'autre part des autres institutions de micro finance et des caisses populaires. Par cette stratégie, la Micro Finance Plus devrait:

1. Procéder à une diversification des gammes de produits offerts à la clientèle: le couple épargne crédit. Dans le contexte de cette nouvelle stratégie, elle entend mettre à sa disposition de nouveaux produits comme la micro assurance, les services de transfert d'argent et d'échange de devises.
2. Etendre ses opérations qui confinaient, jusqu'à présent, dans l'Ouest vers d'autres villes telles que le Cap haïtien, Hinche, Jérémie et les Cayes. Il s'agissait, en fait, d'offrir non seulement le couple épargne crédit, amis aussi les services tels que micro assurance, transfert d'argent, échange de devises.

L'adoption du nouveau cadre stratégique s'avère payante puisque dans trois ans le porte feuille de crédit ne fait plus que doublé. Le nombre de clients a augmenté dans une proportion de 45 %.

3.1. Enjeux et défis

La catastrophe du 12 Janvier 2010 a, particulièrement, affecté le secteur de la micro finance dans une proportion nullement inégalable. Les institutions de micro finance se trouvent décapitalisées a plus de 70 %, si bien que les partenaires étrangers, les bailleurs de fonds envisagent d'aider le secteur par injection de capital. D'après les récentes évaluations, pour pouvoir se recapitaliser, le secteur de la micro finance aurait besoin de plus de 25, 000,000.00 millions de dollars.

3.2. Définition d'un nouveau cadre stratégique

La Micro Finance Plus évolue, actuellement, dans un environnement interne et externe complexe, de plus en plus difficile qui exige un réajustement de ses politiques et procédures, une révision de sa mission et de ses objectifs. Somme toute une redéfinition de sa stratégie.

3.3. Diagnostic externe

Comme on vient de le souligner plus haut, le secteur de la micro finance fait face à une situation critique. Si l'on se base sur les données des rapports de diagnostic sectoriel publiés par l'Association Nationale des Institutions de Micro finance d'Haïti (ANIMH) et autres, on

comprend rapidement l'étendue des dégâts subis par le secteur. En effet, près de 70 % des actifs du secteur sont détruits: infrastructures physiques et ressources humaines. On constate près de 30 décès au niveau des employés et plus de 500 sans-abris sur un total de 1850 employés environ au niveau du réseau. Le niveau de créances douteuses enregistré, actuellement au niveau du secteur, ne cesse d'augmenter. On estime que plus de 30 % du portefeuille de crédit est sinistré et près d'un millier de clients sont décédés. ([Voir rapport des dégâts causés par le séisme du 12 Janvier 2010 sur les membres d'ANIMH](#)).

3.4. Diagnostic organisationnel

Un diagnostic interne de l'ampleur des dégâts causés par le séisme du 12 Janvier 2010 sur la Micro finance Plus permet de constater que la société a perdu plus de 35 % de son porte feuille de crédit. Près de 3000 de ses clients sont sinistrés et 300 sont décédés. Dans l'aire métropolitaine, trois succursales sont complètement détruits y compris le siège central.

3.4.1. Analyse SWOT

Opportunités:

- ✓ Une forte demande de crédit provenant du secteur informel ;
- ✓ Le rôle prépondérant que joueront les institutions de micro finance durant la phase des organismes internationaux de reconstruction du pays ;
- ✓ Les divers programmes de relance proposés pour le secteur ;
- ✓ Possibilités de partenariat élargi avec d'autres organismes

Menaces:

- ✓ Un environnement macro économique difficile;
- ✓ L'inexistence d'un plan de sauvetage pour le secteur de la micro finance ;

MICRO FINANCE PLUS

FORCES

- ✓ Une part de marché importante, soit 25 % ;
- ✓ Une couverture territoriale significative ;
- ✓ Un marketing efficace, agressif et opportuniste ;
- ✓ Un concept de stratégie basé sur la diversification des produits financiers

FAIBLESSES

- ✓ Une infrastructure technologique désuète ;
- ✓ Un personnel ne maîtrisant pas encore les nouvelles technologies de l'information et de la communication

3.5. Vers la définition d'un nouveau cadre stratégique

Le cadre stratégique adopté, il y a trois ans, par le Conseil d' Administration de la Micro finance Plus mérite, aujourd'hui, d'être révisé en fonction des enjeux actuels. Dans ce contexte, il s'agit d'être innovant, créatif et moderne en essayant d'introduire de nouveaux produits sur le marché. Cette démarche devrait permettre à la société d'augmenter son porte feuille de crédit, de gagner de nouvelle part de marché et pour, finalement, acquérir un avantage compétitif durable et défendable.

4. Importance de l'innovation au sein de l'entreprise

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, peut-on 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.

1.- L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité au sein d'une 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.

1.1.- L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies de mise en œuvre

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.

1.2.- 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

1.2.1.- 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.

- **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 oeuvre. 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.

1.3.- Incertitude liée au cadre institutionnelle

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.

1.3.- Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations

Le rythme accéléré des innovations qui contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits rende 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.

1.4.- 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.

2. Les différentes formes d'innovation

Trop souvent, on a tendance à n'entendre par innovation que le développement de nouvelles technologies. Or les innovations issues de la recherche et développement ne représentent qu'une partie seulement de ce qu'englobe le terme « innovation ».

En effet, les innovations peuvent aussi être liées à un nouveau concept de business, à un nouveau service jusqu'ici délaissé par les entreprises du secteur, à une nouvelle façon de s'adresser aux clients, à l'adaptation d'un produit ou service à un nouveau segment de clientèle, etc.

On identifie ainsi 4 grands types d'innovation :

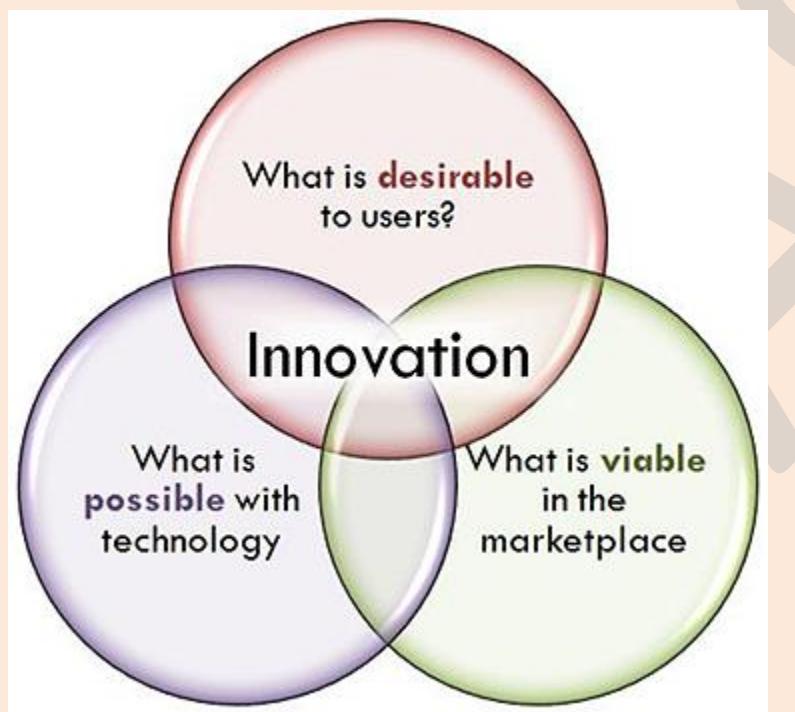
- l'innovation produit
- l'innovation processus
- l'innovation marketing
- l'innovation organisationnelle

Elle spécifie même que ces innovations peuvent être une nouveauté pour une firme/organisation ou pour un marché/secteur.

Pourtant on a souvent tendance à réduire l'innovation à sa seule composante technologique, sans doute du fait que c'est celle que l'on remarque le plus. En effet, un changement de technologie implique souvent un grand bouleversement dans les pratiques et apporte ou améliore les outils de production (ex: machines outils ou informatique).

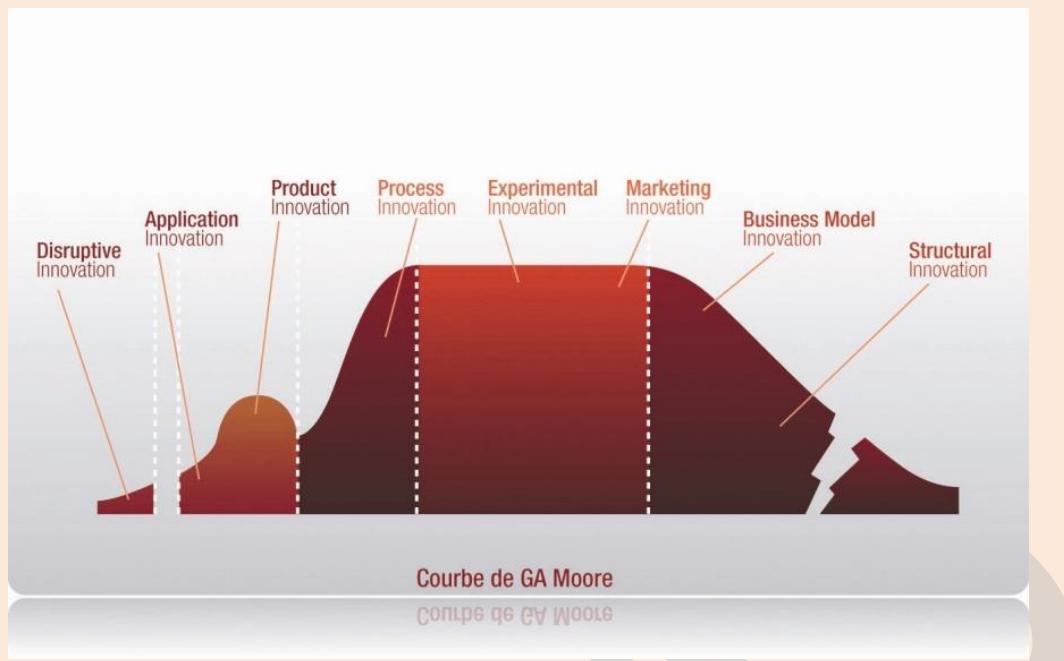
Pourtant les grands bouleversements technologiques, appelées « innovations de rupture », sont beaucoup plus rares que les innovations marketing ou les innovations technologiques dites incrémentales (légère amélioration des spécificités techniques d'un produit, service ou processus).

Voici un schéma qui résume bien le concept d'innovation : celui-ci se trouve à la frontière entre la technologie, les besoins des clients et la nécessité de rentabilité du concept.



Toutes les innovations ne se trouvent pas nécessairement au centre de ce schéma. Elles peuvent émerger de n'importe quelle intersection de deux cercles ou des trois (innovation marketing rentable, nouvelle technologie, etc.).

D'autre part, Geoffrey Moore, consultant en innovation dans la Silicon Valley, propose une répartition des différents types d'innovation suivant le cycle de vie du marché :



Ainsi, l'innovation peut provenir de plusieurs sources et peut prendre plusieurs formes. La réduire à la seule innovation technologique c'est se fermer des portes et brider la capacité d'innovation de son organisation.

3.- 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.

3.1.- 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. 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 à 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.

3.2.- 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'entrepreneurships 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. Le constructeur automobile Renault à créer 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.

4. Exemple d'un produit innovant

Prenons l'exemple d'un produit innovant qui commence à bouleverser le monde bancaire, il s'agit de la Banque Cellulaire (Mobile Banking). Ce concept fait appel à la technologie cellulaire et la connexion internet afin de rendre possible les transactions bancaires via un simple SMS. C'est un produit simple, innovant profitant de la révolution en matière de technologie de l'information et de la communication pour mettre en place un service bancaire de proximité. Les gammes de services offerts sont nombreuses; citons entre autres des informations sur vos comptes bancaires, des paiements, des retraits, des dépôts, des transferts d'argent et tous les services utiles et nécessaires à la clientèle.

Au cœur de ce modèle, on retrouve les agents bancaires qui peuvent être des employés, les propriétaires de boutique, d'épicerie, de pharmacie, de boulangerie. Ils représentent les piliers du système. C'est un élément important qui assure le service à la clientèle, la gestion de la qualité de service et du porte feuille. La banque mobile permet de desservir les populations rurales à faible revenu tout en évitant les coûts d'opération liés au fonctionnement des succursales. Elle permet, aussi, d'avoir une pénétration rapide dans des régions où les infrastructures physiques sont très peu développées.

V.- Intégration de l'innovation au Coeur de la stratégie

Toute innovation trouve son fondement dans la réponse à des besoins utilisateurs “user centered design” qu’ils soient exprimés ou le plus souvent fruits d’observations, d’interviews. Ce modèle d’innovation et de création de valeur au service de nos clients nous permet de créer des produits et solutions d’aménagement qui supportent leurs stratégies et renforce la compétitivité de notre entreprise.

Promouvoir et structurer une démarche d’innovation au sein du Groupe, Développer une culture d’innovation dans le Groupe et vaincre les résistances au changement, Stimuler l’innovation à long terme et l’innovation collaborative avec des partenaires internes & externs tels sont les défis pour toute entreprise qui se veut innovante.

On doit entretenir dans l’entreprise un environnement propice à l’innovation, en encourageant ses membres à sortir des procédures habituelles pour explorer de nouvelles options, en tolérant les échecs et les erreurs auxquels mèneront une partie de ces explorations. On doit également organiser un certain nombre de processus par lesquels on formalise des idées encore imprécises, on explore leur potentiel, on développe des concepts, des prototypes, des produits ou des services.

La première de ces pistes (créer un environnement favorable à l’innovation) concerne toutes les fonctions et les personnes de l’entreprise. La seconde concerne surtout des services spécialisés (R&D, marketing, développement de produits) et les techniques de savoir-faire spécifiques qu’ils mettent en œuvre. Plusieurs processus organisés viennent en support à l’innovation. Ce sont:

- 1) la recherche exploratoire de nouvelles connaissances scientifiques et technique
- 2) le développement de produits et de services
- 3) la compréhension des besoins exprimés ou latents des utilisateurs potentiels
- 4) la construction d'une capacité à identifier les compétences externes qui peuvent être utiles pour compléter l'offre de l'entreprise et à intégrer celles-ci pour proposer des fonctionnalités plus riches.

Ce dernier fait appel à une section de ressources humaines dynamique et forte. Anne-Laure de Montlivaut cite dans les Réflexions extraits des Matins de l’Innovation: “**L’innovation se construit sur une mécanique des plus complexes au cœur de laquelle s’inscrit l’homme en tant que premier moteur et pilote d’innovation. De l’évolution des rapports de l’homme à l’entreprise, c'est-à-dire de la transformation de la dimension managériale, peut émerger l’innovation. Aujourd’hui ce sont aux managers de construire le changement comme d’être**

ressources d'innovation au quotidien dans les entreprises”.

Comment mettre en musique les hommes, l'organisation et les modes de fonctionnement pour favoriser l'émergence et la mise en oeuvre du cercle vertueux de l'innovation ? Tout dépend de la nature de l'organisation. Soit l'innovation découle de fonctionnements managériaux spontanés (remontée d'idées de toutes parts de l'entreprise, travaux d'équipe, écoute managériale), soit l'innovation est une démarche inscrite dans les processus techniques de l'entreprise (dans un service de recherche et développement, un comité d'innovation, etc.). Si la mécanique d'innovation n'est pas en oeuvre «naturellement», la réussite de l'entreprise est entravée. Il s'agit alors de la stimuler.

1.- Management Innovant

1.1.- Mettre le management en capacité d'innovation

L'homme est au coeur de la stratégie d'entreprise et la source privilégiée de toute innovation. Séduisant, ce principe ne suffit pas à enclencher une dynamique d'innovation. Il faut donc organiser le «levier managérial», lui donner les moyens d'agir, le mettre en situation d'innover, en se posant les bonnes questions. Comment amener les managers à sortir de leur zone de confort pour mieux maîtriser leur activité? Comment les responsabiliser sur la dimension innovation, partie intégrante de leur mission? Comment les mettre, eux et leurs équipes, en situation d'améliorer les résultats de leur entreprise? Quel processus ou cadre de fonctionnement mettre en place dans son environnement de travail pour favoriser la créativité comme les initiatives?

1.2- Le management, composante de l'innovation

L'accompagnement managérial peut être ce levier d'incitation et de déploiement de l'innovation, puisqu'il vise à développer l'implication et la performance des managers, à améliorer leurs pratiques et leur pilotage. C'est également un appui efficace et pragmatique pour animer les homes et développer leurs réflexes et aptitudes en situation opérationnelle. La valeur d'un tel programme repose sur le fait qu'il relie, dans la durée, la performance de chaque manager à sa contribution aux resultants de l'entreprise. Adhésion aux enjeux et à la stratégie de l'entreprise, sensibilisation individuelle et collective aux modalités du changement et de la performance, responsabilisation des managers par la maîtrise de leur rôle et de leur permettre de responsabilité, suivi sur le terrain pour un changement durable sont autant de principes clés de la démarche de l'accompagnement managérial. Parce qu'il fait des hommes les principaux acteurs du changement, de la performance de leur activité et de l'animation de leur ligne hiérarchique, l'accompagnement managerial est réellement un moteur d'innovation, qui transforme de manière décisive et durable les modes de fonctionnements de l'entreprise.

1.3.- Incrire l'innovation dans la mission de tout manager

La mise en place d'une dimension managériale en ligne avec ses ambitions et sa stratégie est bien souvent révélatrice de la maturité de l'entreprise. C'est reconnaître et faire en sorte que le succès de l'entreprise repose sur le levier managérial et sur les innovations fonctionnelles et relationnelles qui pourront en résulter. Au-delà du passage d'un management de gestion à un management de résultats, la clé repose aujourd'hui sur la diffusion d'un esprit entrepreneurial dans les comportements et les rapports de l'entreprise. L'ambition est forte puisqu'il s'agit de faire confiance aux collaborateurs de l'entreprise, leur donner les moyens de leur réussite, et nécessairement, de mettre en dynamique le top management pour qu'il entraîne sa ligne

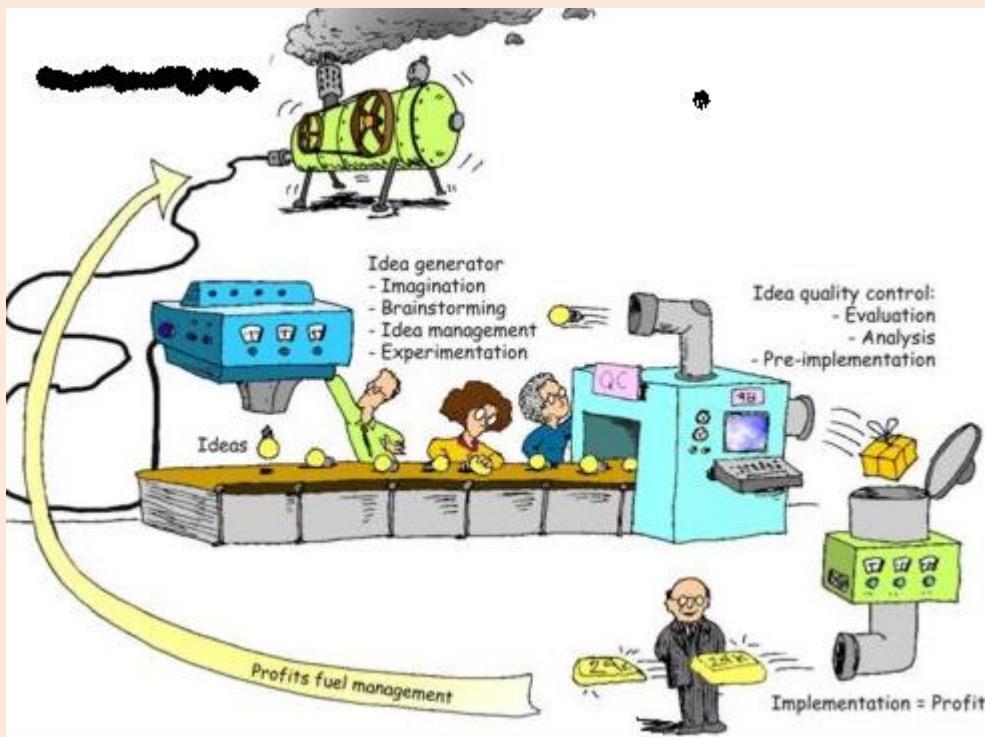


managériale dans une intelligence partagée d'entreprise. Dirigeant, assemblleur, relais, le manager est celui qui favorise l'initiative en pilotant le changement. Il est également celui qui encourage l'envie d'avancer, de proposer, de résoudre. Et donc d'innover.

2.- Section Recherche et Développement

La deuxième approche consiste à avoir une section de Recherches et développement qui travaille au développement de nouvelles connaissances, de nouvelles techniques et de leur propre compétence et capacité d'expertise de l'activité de développement qui vise la conception de nouveaux produits, procédés ou services en fonction d'objectifs bien identifiés. Cependant la gestion des laboratoires de recherches et de technologie soulève un certain

nombre de problèmes.



- 1) Comment gérer une activité dont les résultats sont incertains, lointains et ambigus? En pharmacie, par exemple (hors biotechnologie) il faut synthétiser dix mille molécules pour trouver un médicament. Comment alors juger les chercheurs sur leurs résultats, si le hasard joue un rôle si important? Dans l'idéal, il faudrait pouvoir évaluer la qualité des procédures plus que celle des résultats, mais un biais rétrospectif nous fera apprécier la stratégie qui a conduit à un résultat gagnant comme plus astucieuse que celle qui s'est avérée stérile. Les résultats sont non seulement aléatoires, mais ambigus. Dans quelle mesure telle amélioration quantifiable de la productivité d'un atelier de production résulte-t-elle de l'idée suggérée par la R&D plutôt que des nombreux bricolages réalisés localement, à l'occasion de son adaptation dans le processus de fabrication? Les résultats sont incertains, éloignés dans le temps (il faut dix ans pour mettre un médicament sur le marché, mais on juge les chercheurs sur une période de temps plus courte), éloignés dans l'espace et combinés à bien d'autres facteurs d'évolution.

- 2) Comment gérer des individus plus compétents que ceux qui les encadrent et les évaluent? Dans la plupart des postes d'une organisation, les chefs comprennent mieux que les gens qu'ils dirigent le travail de ceux-ci, qu'ils ont souvent fait eux-mêmes à une

étape antérieure de leur carrière. Dans la recherche, les savoirs et les techniques évoluent vite et la connaissance la plus pointue est souvent à la base de l'organigramme. Cette situation est d'ailleurs assez fréquente chez les travailleurs de la connaissance et chez les créatifs où, par exemple, un jeune créateur publicitaire sera plus difficile à recruter ou à remplacer que le manager qui vendra ses prestations, ou dans un hôpital où le directeur aura moins de légitimité et de notoriété que tel de ses grands cliniciens. Le problème a cependant été étudié depuis longtemps dans la recherche, ainsi que l'impact et les effets pervers de certains dispositifs de gestion comme la double échelle (reconnaitre la contribution des experts à côté de celle des managers).

- 3) La population des chercheurs est très sensible au regard qu'on porte sur elle et sa gestion demande un tact particulier. Un chercheur dont on s'enquiert trop souvent des résultats a le sentiment qu'on ne lui fait pas confiance ou qu'on le croit paresseux. Un autre qu'on laisse en paix souffre de ce qu'il ressent comme un manque d'intérêt pour ses travaux. L'admiration des pairs est un moteur puissant et on raconte comment Steve Jobs en usait pour stimuler les développeurs d'Apple, qui pouvaient être applaudis ou sifflés selon l'impression que donnaient leurs démonstrations. Lotte Bailyn montre, pour sa part, le contresens qui fait que 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 de s'organiser, justifiée par leur compétence professionnelle, mais manquant d'éléments de mise en perspective pour déterminer seuls les priorités pertinentes pour leur entreprise ou leur institut de recherche.

Il faut enfin gérer les horizons temporels contradictoires des opérations et de la recherche. Ainsi le manager d'une équipe de chercheurs se comporte comme un imprésario : il règle les problèmes matériels pour permettre au chercheur de « se concentrer sur son art », il promet à l'extérieur les résultats du chercheur et la pertinence de son travail, il conforte le statut du chercheur en faisant en sorte que celui-ci se sente apprécié. Cet impresario traducteur infléchit l'attention de ses différents interlocuteurs, en faisant prendre conscience au chercheur des priorités stratégiques de l'organisation - et donc des sujets pertinents - et en permettant aux dirigeants de l'entreprise d'apprécier l'apport du chercheur. Il joue parfois aussi un rôle d'écran ou de tampon entre les différentes logiques et, notamment, entre les horizons temporels en conflit: celui de l'entreprise qui souhaite une grande réactivité et celui du chercheur qui a besoin de temps pour construire une compétence. Une étude surprenante montre ainsi que les entreprises dont le laboratoire central n'est pas situé à proximité du siège ont une R&D plus performante, car elles sont moins soumises aux fluctuations des stratégies de la direction.

L'organisation en projets a considérablement accru l'efficacité des services de développement, mais parfois au prix de la capitalisation des connaissances, car les acteurs des projets sont surtout soucieux de respecter leurs impératifs de performance, de délais et de coûts. Il faut donc mettre en place des dispositifs spécifiques pour recueillir les connaissances générées au cours du projet sans perturber celui-ci. Cela passe, par exemple, par la présence d'acteurs spécifiques dans l'équipe projet, par l'organisation de debriefings après les projets ou par des projets particuliers dédiés à la capitalisation des connaissances.

Quel contrôle de gestion pour les projets?

"Il est impossible d'évaluer a priori un projet réellement innovant, mais il est possible de veiller à rester sur une bonne trajectoire d'apprentissage. L'entreprise n'a pas pour priorité le progrès. Elle est surtout préoccupée de pouvoir disposer des compétences nécessaires à la réalisation de ses projets de développement. 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 est beaucoup plus court que celui nécessaire à la construction d'une compétence. On ne peut donc avoir de R&D « juste à temps » asservie aux besoins des projets.

La R&D construit donc plutôt un stock de connaissances et de compétences disponibles, dans lequel les projets peuvent puiser. Pour piloter l'évolution de ce stock, elle s'appuie sur une surveillance et une analyse de l'évolution des technologies, des marchés et de l'environnement concurrentiel. Ainsi Kodak, anticipant l'importance de la photographie numérique, décida dans les années 1990 de moins investir dans ses compétences traditionnelles de photochimie, permettant de perfectionner les films argentiques photosensibles, et de recruter des spécialistes de traitement d'image numériques. La maintenance du stock de compétences utiles passe aussi par le développement d'une capacité d'apprentissage à partir des projets de développement et d'intégration de connaissances développés à l'extérieur.

Les connaissances et les compétences sont détenues par des individus, parfois des groupes, qui ne sont pas toujours là où ces connaissances seraient utiles. La gestion des connaissances a pour fonction de permettre de mobiliser des connaissances ailleurs que là où elles ont été développées. Il faut pouvoir identifier au sein de l'organisation "qui sait quoi" et ce qu'il est utile de savoir pour un projet donné, et organiser les relations de telle manière que ceux qui ont une compétence ou une connaissance l'apportent à ceux à qui elle est utile.

La gestion des connaissances est un des aspects de l'apprentissage organisationnel: comment un collectif (organisation aux contours bien définis, communauté de pratique, réseau) peut-il apprendre de l'expérience de ses membres, de l'expérience du collectif dans son ensemble et de l'expérience des autres

Pour proposer des « solutions complètes » intégrant de nombreuses fonctionnalités et des services divers, les entreprises doivent combiner des compétences qu'elles ne peuvent toutes maîtriser. Elles doivent donc développer une capacité à repérer les technologies et les connaissances qui peuvent leur être utile, à intégrer celles-ci à leur offre, soit en acquérant la maîtrise directe de ces compétences, par développement interne ou transfert de technologie, soit en s'assurant de la collaboration loyale d'un partenaire qui maîtrise cette compétence. Elles devront aussi développer une architecture permettant d'intégrer ces briques diverses dans un produit ou un service cohérent.

De telles capacités d'absorption ne s'improvisent pas et il faut souvent avoir développé une expertise de bon niveau au sein de l'entreprise pour avoir la capacité de repérer et d'évaluer des solutions pertinentes développées ailleurs. Il faut aussi organiser la R&D pour qu'une équipe d'intégration exerce une vigilance constante sur les technologies disponibles, sans privilégier les pistes explorées par les services internes de recherche, mais en mobilisant la compétence des experts locaux. Le problème se complexifie encore lorsqu'il ne s'agit pas de trouver le partenaire maîtrisant déjà la technologie qui compléterait 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 (financement, propriété des résultats, délais de réalisation) à propos d'un objet encore inexistant et incomplètement spécifié .

De même que l'entreprise a besoin de mobiliser des connaissances externes, de même ces compétences peuvent avoir des applications bien au-delà de ses marchés traditionnels. Des développements complémentaires sont cependant souvent nécessaires et les compétences ne sont pas toujours suffisamment bien codifiées pour qu'une concession de licence ou un transfert de technologie soit facilement envisageable. Il faut alors explorer des modes variés de valorisation pouvant passer par des incubateurs et du capital-risque d'entreprise, par la création de joint-ventures spécifiques ou bien d'autres modalité.

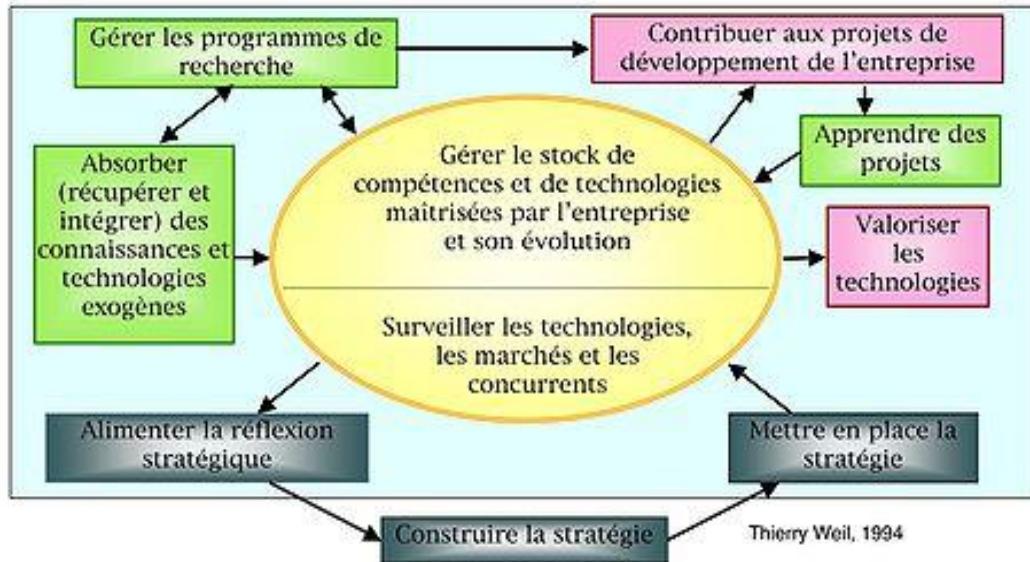
Les nouvelles missions que nous venons d'évoquer supposent que les experts ne soient plus seulement jugés sur ce qui constituait autrefois leur tâche principale, la construction de nouvelles solutions aux problèmes techniques de l'entreprise, mais sur l'ensemble de leur contribution à la découverte et à l'intégration de solutions pertinentes, à la valorisation des compétences de l'entreprise, à l'animation de réseaux internes et externes permettant de faire circuler les connaissances et de les rendre disponibles là où elles sont utiles.

Cela suppose parfois des aménagements matériels (outils de prototypage rapide, de communication et de partage des connaissances, plateaux projets reconfigurables, etc.). Cela influe sur les critères de recrutement et de promotion ainsi que sur le déroulement des

carrières (recherche de profil « en T », ayant une compétence pointue dans leur domaine mais de bonnes connaissances générales sur les activités connexes, rôles de « gatekeepers », d'imprésarios et d'architectes de réseaux). Cela repose aussi sur une évaluation prenant en compte la contribution aux projets des autres au-delà des objectifs personnels (évaluation à 360°) mais aussi sur de nouvelles relations contractuelles avec les fournisseurs et partenaires. Cela dépend aussi de facteurs culturels, comme la valorisation de la coopération et de procurer un avantage économique durable à l'entreprise, du partage. Le management joue un rôle important en évitant les comportements opportunistes pour construire des relations pérennes et équitables, privilégiant la confiance et la bonne réputation.

La R&D, l'investissement dans des start-up, voire la surveillance active d'un domaine technologique et l'utilisation d'architectures ouvertes permettant l'intégration facile de nouveaux composants sont autant d'options réelles prises en situation d'incertitude pour permettre à l'entreprise de saisir les opportunités qui peuvent se présenter ou parer des menaces potentielles. Le management de la technologie et plus généralement de l'innovation est donc devenu trop stratégique pour rester l'affaire des seuls technologues et requiert une implication forte des différentes fonctions de l'entreprise et l'organisation d'un dialogue constructif entre elles.

Le management des compétences et des technologies



Ce graphique illustre le fait que le management des ressources technologiques de l'entreprise est celui d'un stock de compétences et de connaissances qu'elle maîtrise ainsi que d'un réseau lui permettant d'accéder à des compétences externes lorsque c'est judicieux. Le stock est constitué en fonction des besoins anticipés des projets de développement de l'entreprise. Son évolution résulte de la surveillance et de l'analyse de l'évolution des technologies, des marchés et de l'environnement concurrentiel et des choix stratégiques de l'entreprise (que par ailleurs il conditionne). L'augmentation de ce stock se fait grâce aux programmes de recherche de l'entreprise, grâce à l'absorption ou à l'intégration de technologies développées ailleurs et grâce à la capitalisation des savoirs développés lors des projets. Son exploitation se fait à travers l'offre de l'entreprise, mais aussi, hors de ses marchés, par la valorisation externe des technologies qu'elle maîtrise.

Les activités de développement et d'exploration ont des horizons temporels différents (en mois ou années pour les premières, années ou décennies pour les secondes), on ne peut donc pas « asservir » l'agenda de la recherche aux besoins immédiats du développement. Il faut gérer un « stock » de compétences, savoir-faire et technologies qui seront mobilisés ailleurs ou plus tard dans l'organisation. Cela pose également la question de la capitalisation des connaissances

produites lors des projets de développement (apprentissage organisationnel) et des idées et concepts exprimés dans tous les recoins de l'organisation (innovation participative).

Cette gestion des connaissances et des compétences de l'entreprise a pour objectif de permettre à l'entreprise de réaliser ses projets de développements. Compte-tenu du temps d'acquisition des connaissances et des compétences (que ce soit grâce à une activité de recherche propre ou par des partenariats), il faut une grande capacité d'anticipation, nourrie par une activité de prospective et de veille sur les technologies, les marchés et la compétition. Ce processus est intégré avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. En effet, la possibilité de certaines options stratégiques est liée à la maîtrise de certaines compétences-clés par l'entreprise. Ce qu'elle sait faire conditionne ce qu'elle peut envisager. Ce qu'elle veut faire implique des apprentissages nécessaires.

Enfin, les compétences d'une entreprise sont souvent utiles au-delà des seuls marchés qu'elle vise. Quand ces compétences ont été obtenues grâce à des investissements coûteux et persévérandts, il est dans l'intérêt de l'entreprise de chercher à les valoriser. Lorsqu'elle n'a pas la volonté ou la possibilité d'exploiter directement celles-ci, par exemple quand l'accès à un nouveau marché demande des capacités complémentaires (un réseau commercial, une capacité de service après-vente, la maîtrise d'autres fonctions demandées par les nouveaux clients visés...), elle peut faire des partenariats avec une entreprise bien placée pour accéder à ce marché. Les modalités vont de la simple cession de licence ou de savoir-faire à la création d'entités communes.



3.- Enjeu de compétitivité de R&D

La R&D est une fonction **au cœur de la stratégie** de l'entreprise. Cependant plusieurs interrogations se posent sur sa mesure de la performance, sa définition, la mesure de sa productivité et l'optimisation de sa création de valeur.

La fonction R&D est face à de nouveaux et multiples défis :

- la rationalisation et le pilotage efficace du processus d'innovation,
- la fidélisation des talents et la diffusion d'une culture d'innovation,
- une meilleure gestion de la propriété intellectuelle,
- la mise en place d'outils collaboratifs et de capitalisation du savoir,
- la mise en place d'outils de pilotage de la performance qui favorisent réactivité et agilité.

Voici quelques pistes suggérées

3.1.- Intégration de R&D aux autres fonctions de l'entreprise

L'isolement de la fonction R&D au sein de l'entreprise est le principal frein mentionné à son fonctionnement performant et efficace. La plupart des entreprises reconnues comme innovantes ont su mettre fin à des fonctionnements en silo qui tendent à isoler la R&D des autres fonctions et à la couper des tendances des marchés. Ainsi, un certain nombre d'entreprises ont initié une démarche de rapprochement fort des organisations Marketing et R&D, parfois au sein d'une unique Direction du Marketing et de l'Innovation, comme chez Orange. Plus largement, l'implication des autres fonctions de l'entreprise (Marketing, Stratégie, Ventes, Opérations, Informatique, etc.) dans le processus d'innovation et de recherche est essentielle car elle favorise le choc des idées et des points de vue qui peuvent faire émerger l'Innovation. Parmi les fonctions impliquées, les Achats, grâce à la vision complémentaire des marchés que procurent les fournisseurs de l'entreprise, pourraient se révéler à l'avenir comme un partenaire important pour améliorer la performance de la R&D. Il convient donc de mettre en place des démarches visant à favoriser la collaboration entre la R&D et les autres fonctions, par la mise en place de processus de gestion de projets adaptés et par des rapprochements organisationnels. D'où le concept d'innovation participative qui, bien au-delà de la simple "Boîte à idées", est une démarche complète de Management de l'Innovation articulée autour d'une organisation, d'un processus, du développement d'une culture d'innovation et de la mise en place d'une infrastructure logicielle dédiée. L'innovation participative est une nouvelle pratique basée sur la mobilisation, la participation et la valorisation du personnel, autour de la valeur "innovation". Ainsi donc, en écoutant et valorisant les idées, y compris les innovations du quotidien, les chefs d'entreprise et les directeurs des ressources humaines :

1) proposent aux collaborateurs d'être des acteurs du changement,

- 2) redonnent du sens au travail de chacun, quelle que soit sa fonction,
- 3) créent un terrain favorable à la réussite des innovations les plus ambitieuses,
- 4) développent l'image d'entreprise citoyenne,
- 5) se dotent d'un avantage concurrentiel pour attirer les meilleures compétences, un atout décisif à l'aube du papy-boom et dans un contexte où la relation employeur-salariés a beaucoup évolué.

Les bénéfices apportés:

- Mobiliser le personnel, valoriser son esprit d'initiative tout en développant un management participatif.
- Différencier l'entreprise durablement en instaurant l'innovation comme une valeur prioritaire.
- Rétablir la confiance des salariés et les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise.
- Construire un positionnement d'entreprise innovante et dynamique dans un délai très court.
- Exploiter les idées émises et réalisées comme sources de communication.
- En faisant des managers les premiers acteurs du management de l'innovation, renforcer leur leadership et favoriser l'adhésion de leurs équipes.

3.2.- Influence et apport de l'environnement

Dans leur effort pour accroître la diversité (dans les approches ou dans les produits) beaucoup d'entreprises se sont ouvertes sur leur écosystème et ont placé leur R&D au contact de multiples acteurs externes en adoptant une stratégie d'Open Innovation. Au delà d'un certain effet de mode, la décision de se lancer dans une telle stratégie doit être soigneusement étudiée car elle n'est pas forcément adaptée à toutes les situations et sa mise en application peut se révéler inefficace si elle est mal maîtrisée.

Un ensemble d'étapes préalables s'avèrent en pratique utiles pour réussir dans une stratégie d'Open Innovation :

- **Clarifier les objectifs et les contours de cette stratégie**, notamment en ce qui concerne la stratégie de maîtrise des risques portant sur la propriété intellectuelle, le plan d'acquisition et de transfert de compétences stratégiques ;

- **Définir les processus de gestion et les modalités d'échanges avec les partenaires** pour piloter les différents types d'Open Innovation (Joint Venture, Technology Scouting, User Innovation, Incubation...) ;
- **Développer une culture d'Open Innovation au sein des différentes populations concernées**, au premier lieu desquelles les équipes de R&D, par une politique d'accompagnement de cette évolution structurée qui promeut de nouvelles règles d'appréciation et de récompense de la performance individuelle et collective ;
- **Mettre en place un tableau de bord et des indicateurs de pilotage adaptés** qui permettent de mesurer le bénéfice de cette stratégie de manière dynamique.

Les approches d'Open Innovation semblent particulièrement développées dans les industries à cycles courts (télécommunications, services, media par exemple) mais elles présentent également un intérêt pour les industries à cycles plus longs (pharmacie, énergie) dès lors que les niveaux d'investissement ou les risques sont significatifs.

3.3.- Valorisation du capital intellectuel

L'ouverture de la R&D aux influences extérieures doit aller de paire avec une gestion plus dynamique du capital intellectuel de l'entreprise, notamment grâce à un pilotage actif du portefeuille de brevets. De nombreux exemples (Technicolor, Merck, entre autres) montrent que des revenus non négligeables peuvent être générés par l'exploitation plus systématique du portefeuille de brevets. Merck a ainsi réussi à faire croître les revenus issus de ses brevets de 0,4% à 4,9% de son chiffre d'affaires total, entre 2006 et 2008, par la mise en place d'une politique de gestion dynamique de sa propriété intellectuelle.

Mais, protéger un portefeuille de brevets peut s'avérer très coûteux, surtout dans une perspective de protection mondiale. Il convient donc d'analyser très régulièrement le contenu du portefeuille de brevets et de se poser la question de ce qui peut être commercialisé sous forme de licence ou de cession mais également de réévaluer périodiquement le potentiel des brevets détenus dans la perspective d'une approche de type « Open Innovation ».

3.4.- Gestion des Ressources humaines

Les hommes de talent sont un atout critique pour l'entreprise et tout particulièrement pour la fonction R&D. S'assurer de la fidélité des talents au sein de la R&D est un enjeu de plus en plus fort qui croît avec la raréfaction de certaines compétences sur les marchés. Certaines entreprises ont donc mis en place des processus et des filières qui permettent une réelle valorisation et intégration de la fonction « technique » au sein de leur entreprise. Les entreprises avancées dans la gestion des talents de la R&D permettent à leurs meilleurs éléments de progresser avec des perspectives de carrière et d'évolution salariale comparables à celles de leurs homologues d'autres fonctions. Des passerelles bidirectionnelles existent même parfois entre ces fonctions et la R&D.

Il y a un autre facteur, culturel pour sa part, qui est tout aussi important pour favoriser les échanges et l'innovation : l'acceptation de l'échec ou de l'erreur. Une entreprise innovante est une entreprise qui s'est beaucoup trompée. On exprime ainsi qu'une culture qui permet et ne sanctionne pas systématiquement l'erreur en interne favorise l'émergence de l'Innovation. Apple a par exemple institutionnalisé cette approche dans son processus de développement 10/3/1 : les concepteurs conçoivent 10 nouveaux concepts qui ne donneront lieu qu'à **3 prototypes pour finalement 1 produit l'an**

Par ailleurs, il paraît souhaitable de favoriser la « dissémination » d'une culture de l'innovation dans l'entreprise. La mobilité des ressources a certes un coût, mais elle permet la création de réseaux sociaux plus étendus et plus durables au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à l'évolution de la culture et au partage des meilleures pratiques.

3.5.- Mise en place d'un tableau de bord

Piloter la performance de la R&D, mesurer sa productivité et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise sont des questions d'une forte actualité aujourd'hui. Un pilotage performant doit reposer sur un tableau de bord permettant des prises de décisions rapides. Dans le cadre de la R&D, il peut notamment s'appuyer sur trois dimensions, avec les exemples d'indicateurs suivants :

3.5.1.- La qualité de gestion du portefeuille de projets en R&D

- Nombre et état d'avancement, actuel et prévisionnel, des projets en gestation (entre chaque étape clé) ;
- Indicateurs appropriés mesurant l'équilibre du portefeuille sur l'ensemble du processus d'innovation afin d'éviter des phénomènes d'attrition trop rapides ou trop lents. En effet, pour de multiples raisons, il peut arriver que de nombreux projets ne soient pas poursuivis après certaines échéances, ce qui peut conduire à une érosion trop rapide du nombre de projets en cours par rapport à celle prévue ;
- Valeur et ROI, actuel et prévisionnel, des projets de R&D, afin de pouvoir rapidement arbitrer entre les projets lorsque des conflits de ressources se produisent ou lorsque les priorités de marchés ou les conditions économiques changent rapidement.

3.5.2.- La performance des interactions avec le reste de l'entreprise et avec son écosystème

- Time-to-market, depuis la phase du concept jusqu'à la mise sur le marché ;
- Nombre d'entreprises partenaires dans des projets et valeur de ces projets (ROI) ;
- Délais de validation pour les étapes clés d'avancement du processus d'innovation et nature des contributions externes lorsqu'il y a lieu.

3.5.3.- La contribution en valeur de la R&D

- Part en valeur des brevets détenus par l'entreprise dans la valeur des produits finis mis sur le marché ;
- Proportion et valeur des brevets achetés dans la valeur des produits finis ;
- Chiffre d'affaires généré par la licence ou la cession à des tiers des brevets détenus (déposés ou acquis) par l'entreprise ;
- Ratio brevets exploités sur brevets déposés (en nombre et en valeur) ;

Ces indicateurs ne sont bien sûr pas exhaustifs. Ils visent simplement à donner une orientation pour la constitution d'un tableau de bord qui devrait être davantage centré sur des objectifs de réactivité, d'agilité et de diversité.

3.6.- Eviter la déperdition des connaissances et assurer la capitalisation du savoir

La mise en place d'un système d'information permettant la capitalisation du savoir et sa diffusion est de ce point de vue un levier d'amélioration certain. Certaines entreprises plus sensibles que d'autres, par la nature de leur activité, ont adopté ce type d'outils en support d'un processus de capitalisation d'expérience. C'est notamment le cas dans beaucoup de grands cabinets de conseil pour lesquels la valorisation de l'expérience est au cœur de leur métier. Autre axe également important : des outils qui permettent d'identifier rapidement les profils de compétences et de favoriser l'émergence de communautés multi-culturelles (R&D et autres fonctions), sur le mode des réseaux sociaux.

Enfin, des outils intégrés permettant d'obtenir de manière dynamique un aperçu du portefeuille de projets valorisés (ROI), à chaque étape du processus d'innovation, ainsi que la vision des ressources allouées (ressources matérielles, humaines et financières), facilitent un pilotage plus réactif de l'activité de R&D. De nombreux laboratoires pharmaceutiques ont ainsi mis en place ce type d'outils pour piloter leur activité de recherche.

3.7.- Capitalisation des retours d'expériences

Très rares sont les entreprises qui ont mis en place des processus de capitalisation d'expérience post-lancement de produits par des retours d'expériences systématiques. Ces retours d'expériences peuvent s'exercer à de nombreux niveaux (analyse du business case post-lancement de produits, retours d'expériences des clients, des forces commerciales, du service après vente, etc.) et ne concernent pas que le domaine de la R&D. Il est pourtant souhaitable de porter une plus grande attention à ce processus trop souvent négligé pour l'intégrer pleinement dans la démarche d'innovation.

Si l'innovation ne se décrète pas, elle se cultive. Il est ainsi vital de mettre en place un environnement favorable à son émergence et à sa capitalisation. C'est là l'enjeu clé pour la fonction R&D de demain.

VI. 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.

VII. Bibliographie

- 1) Ingénierie de l'innovation : V Boly, B Vincent-Hermes Lavoisier, 2004
- 2) Regional Innovation System Competitive. : Cooke, Philip, 1992
- 3) Innovation and entrepreneurship, by Peter F. Drucker
- 4) Leading the Revolution, by Gary Hamel
- 5) The innovation leader : how to inspire your team and drive creativity, by Paul Spoane

VIII. Webographie

- 1) Wikimedia
- 2) Innovationliving.com
- 3) Innovationlejournal.com
- 4) Auto-innovation.com
- 5) I-nova.fr
- 6) Business-sw.org