

Chapitre 3 : Les principes du management de l'innovation

1. Définition du management de l'innovation

Le management de l'innovation est le processus de mise en œuvre de techniques et dispositifs de gestion destinés à créer les conditions les plus favorables au développement des innovations.

Le management de l'innovation est avant tout un processus interactif, cumulatif et social.

2. Les avantages de manager l'innovation

Manager l'innovation reviendra à garantir le succès du processus de l'innovation dans une entreprise. La réussite du processus de l'innovation procure :

- La survie de l'entreprise (anticiper des situations futures afin de pouvoir se défendre).
- L'accroissement des parts de marché (viser la croissance et le développement de l'entreprise).
- L'amélioration de la compétitivité (détenir des avantages concurrentiels durables).
- La création de valeur pour l'entreprise perçue comme telle par le client (fidéliser le client).
- La capacité à exporter (l'objectif ultime de toute entreprise).
- La gestion du changement interne (gérer les ressources humaines si c'est l'entreprise qui introduit une nouveauté) ou externe (si le changement est généré par l'environnement externe à l'entreprise).
- La mobilisation des salariés et canalisation de leurs efforts de créativité selon les valeurs de l'entreprise (fidéliser les salariés qui sont une ressource stratégique pour l'entreprise).

3. Les déterminants du management de l'innovation

La réussite de la mise en place d'un processus de management de l'innovation dépend de certains critères qui sont :

3.1. Avoir une vision stratégique de l'innovation

La réussite de toute innovation dans une entreprise passe par la conviction du *top management* (c'est-à-dire l'entrepreneur ou la direction) que l'innovation est un levier de compétitivité et un enjeu stratégique. L'engagement du *sommet stratégique* est l'une des conditions de réussite du processus d'innovation car c'est à lui de se charger de stimuler une dynamique de créativité.

L'effort du sommet stratégique en matière de l'innovation peut se traduire par l'instauration d'un climat favorable à l'innovation, à l'exemple de la mise en place d'un système d'information simple et efficace, mobilisation des ressources humaines compétentes, des financements adéquats et du matériel nécessaire...

3.2.Dédier une structure pour la recherche et développement

Pour les grandes entreprises, ayant une capacité financière, il s'agira du *service recherche et développement (Service R&D)*. Pour les PME (petites et moyennes entreprises), ayant une fragilité financière, il s'agira de *l'ingénieur* accompagné d'un effort de financement (une allocation de budget pour ses recherches, rémunération motivante, ...).

3.3.Gérer les ressources humaines

Le top-management (l'entrepreneur/la direction) doit accompagner, coacher et animer le staff opérationnel (les ressources humaines/les salariés). En effet, l'innovation doit être *une valeur partagée* par l'ensemble des collectifs du travail, à savoir que *l'innovation est l'affaire de tous*.

Le sommet stratégique est tenu de favoriser :

- La communication interne.
- Le renforcement de la confiance chez les salariés.
- La résolution collaborative des problèmes.
- L'encouragement de la créativité.
- La tolérance du droit à l'erreur.

3.4.Les systèmes d'information

Les systèmes d'information sont indispensables pour toute entreprise. Les avantages d'un système d'information sont multiples dont :

- Stocker les connaissances de l'entreprise (connaissances passées et présentes).
- Alimenter la mémoire organisationnelle de l'entreprise.
- Faciliter la circulation de l'information entre le top-down et bottom-up.
- Stimuler l'apprentissage (car les salariés ont un accès direct au stock de connaissances de l'entreprise).
- Surveiller et collecter des données sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise selon des objectifs définis et intégrer ces données collectées pour les transformer en véritables informations opérationnelles. Ce processus est appelé *intelligence économique*.

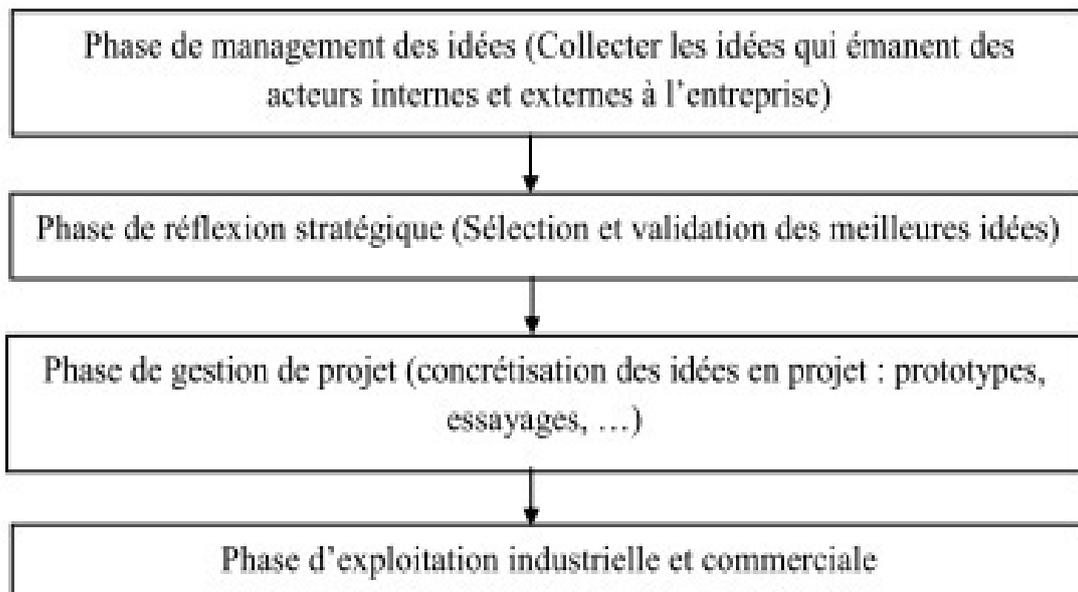
L'innovation s'alimente de ces informations afin de connaître l'évolution du marché, des technologies et de la concurrence.

3.5.Le marketing de l'innovation

La réussite de l'innovation est conditionnée par le succès commercial. Le marketing de l'innovation a pour objectif de faire en sorte qu'une innovation et ses apports d'usage soient compris par les consommateurs. En d'autres termes, il sert à faciliter la compréhension de l'innovation par le marché, l'adaptation du circuit de commercialisation, etc.

4. Les étapes du management de l'innovation

La mise en place d'un processus de management de l'innovation au sein d'une entreprise exige que çà soit fait d'une manière organisée, planifiée et systématisée et ce afin de pouvoir permettre l'accompagnement des ressources humaines dans leur effort d'adoption de ce processus.



Les principales étapes du passage de l'idée au marché

5. Le management de l'innovation et le management des risques

La mise en place de l'innovation au sein d'une organisation rime avec la notion de "risque", car elle bouscule les habitudes établies et perturbe les procédures mises en place. Cependant, ce n'est pas parce qu'il y a un risque qu'il ne faut pas innover. Les entreprises doivent donc trouver un équilibre entre l'acceptation de l'innovation par le marché et la nécessité d'innover au risque de disparaître.

La démarche de la gestion des risques

Toute innovation est accompagnée par un facteur risque. Cependant, les risques ne sont pas une fatalité en soi. La gestion des risques suit une démarche composée des étapes suivantes :

Identification des risques : Il s'agit de dresser une liste exhaustive de tous les facteurs susceptibles de freiner le bon déroulement du processus de l'innovation.

Évaluation de l'impact des risques : Cette étape consiste à mesurer la gravité des conséquences de chaque risque identifié (mesurer son impact si jamais il se produisait)

Hierarchisation des risques : Il s'agit de dresser une liste des risques suivant leur impact sur le processus de l'innovation, du plus nocif au moins nuisible.

Traitement des risques : Cette étape consiste à déterminer un plan d'action (un ensemble de solutions) afin d'atténuer l'impact des risques sur le processus de l'innovation.

La typologie des risques

Il existe plusieurs types de risques, nous en citons les principales catégories relatives à l'innovation :

- ***Les risques sociaux*** : Ce sont les risques liés à une réaction négative de la part du marché -du client- (soit parce que l'innovation ne coïncide pas avec l'échelle de valeur du client, soit que la perception du client est immature et ne le prédispose pas à une telle nouveauté, ...).
- ***Les risques d'imitation*** : Toute innovation risque d'être copiée par une entreprise concurrente. Cependant, pour assurer la durabilité de l'avantage concurrentiel conféré par l'innovation, l'entreprise innovante opte pour les solutions suivantes :

Développer des compétences spécifiques : Plus l'innovation est complexe, plus elle est difficile à imiter. A cet effet, l'une des solutions auxquelles l'entreprise a recours est de développer des compétences spécifiques et complexes. Ces dernières sont le fruit d'un apprentissage au cours duquel des routines spécifiques sont mémorisées.

Se baser sur les connaissances tacites : Plus une innovation a recours aux connaissances tacites, plus elle est difficile à copier. Cependant, il existe deux types de connaissances tacites:

- ***Les connaissances tacites individuelles*** : ce sont les connaissances détenues entièrement par une seule personne. Ce type de connaissances revêt le risque qu'une entreprise concurrente s'approprie la personne en question en lui offrant une meilleure rémunération.

- ***Les connaissances tacites collectives*** : ce sont les connaissances détenues par un collectif, c'est à dire qu'aucun individu isolé ne détient la totalité de la connaissance. Ce sont ces types de connaissances qui confèrent à l'innovation sa durabilité.

- ***Recourir au brevetage des innovations*** : Le brevet joue un rôle central dans la protection des innovations puisqu'il allonge le délai d'imitation en agissant sur des freins légaux.

Les stratégies de réduction des risques

Afin d'atténuer les effets des risques relatifs aux innovations, les entreprises disposent de deux options, à savoir : l'essaimage et le co-développement.

- **L'essaimage** : Compte tenu des risques que l'innovation comporte, les entreprises cherchent à les partager avec d'autres entreprises qui ne sont pas automatiquement des concurrentes

(c'est à dire, dont l'activité diffère d'une entreprise à une autre). Ainsi, ces entreprises se soutiennent sous différentes formes : matériel, compétences, dépenses en recherche et développement, effort commercial, ...).

- **Le co-développement** : désigne la situation où le client et/ou le fournisseur coopèrent pour concevoir des produits ensemble (à l'exemple du client qui propose des idées de perfectionnement ou qui fait un effort de financement, et du fournisseur qui explique la meilleure manière de traiter les matières premières ou encore qui en propose de nouvelles).