



Première partie

Définir le management de l'innovation et ses enjeux

L'innovation est de plus en plus présente dans les discours institutionnels, mais aussi sur les médias grand public. Il nous faut donc d'abord bien définir ce qu'est cette innovation et comprendre pourquoi elle est devenue un objet si important de management.

L'innovation est à la fois un résultat (un produit nouveau, un procédé nouveau) et le processus suivi pour parvenir à ce résultat (un projet d'innovation). L'entreprise dans les pays industriellement développés comme la France, n'innove ni pour suivre une mode, ni par goût de l'aventure, car l'innovation est toujours risquée, mais parce que c'est le moyen qui lui paraît le plus efficace pour maintenir sa compétitivité face à une concurrence devenue mondiale.

Nous revenons d'abord, dans cette première partie, sur les différents points de vue que l'on peut avoir de l'innovation, avant de donner notre propre définition (chapitre 1).

Nous rappelons ensuite pourquoi l'innovation est l'objet de toutes les attentions. Les enjeux sont en effet considérables, tant au niveau de l'entreprise qu'à celui de la nation, et même à celui de l'Union Européenne (chapitre 2).

Nous pouvons, alors, définir le management de l'innovation qui fait l'objet des développements des trois parties suivantes de ce manuel (chapitre 3).

Nous terminons cette première partie en laissant la parole à trois cadres dirigeants d'entreprises appartenant à des secteurs très différents (industrie agroalimentaire, construction aéronautique, BTP). Ils témoignent tous trois des spécificités de leurs secteurs, mais aussi des problématiques qu'ils ont en commun et, *in fine*, des succès remportés grâce à un management rigoureux et pertinent des projets d'innovation (chapitre 4).

Qu'est-ce que l'innovation ?

Le terme innovation est un polysème : sa définition varie selon les points de vue en fonction du contexte dans lequel il est utilisé. À la suite de Daltman, Duncan et Holbek (1973), Barreyre (1980) repère trois contextes d'utilisation du terme innovation, qui correspondent à trois sens possibles :

- processus global de création,
- adoption d'une nouveauté par une société,
- ou nouveauté elle-même.

Dans le premier sens, l'innovation est presque synonyme d'invention. Elle s'applique alors au processus créatif par lequel deux ou plusieurs entités ou concepts sont combinés de manière à donner une configuration nouvelle. Ce processus va de la conceptualisation de la nouvelle idée à la solution du problème et, par là, à l'utilisation d'un nouvel élément ayant une valeur économique et sociale.

Dans le deuxième sens, le mot innovation décrit le processus par lequel un objet nouveau devient une partie intégrante de la culture et des comportements de l'individu ou du groupe qui l'adopte.

Dans le troisième sens, le terme innovation désigne l'objet qui a été inventé et qui est considéré comme nouveau, quelles que puissent être les modalités de son adoption.

Ces trois approches se situent sur des plans différents. La première évoque l'origine, la création de l'innovation, la deuxième l'utilisation de l'innovation et la troisième l'innovation en tant que résultat d'une maturation sans que l'on se préoccupe de sa mise en œuvre.

Face à la diversité des approches, il convient de revenir aux définitions de base telles qu'elles sont proposées dans les dictionnaires et encyclopédies (§ 1.1), avant d'analyser les différents points de vue des scientifiques et des praticiens de l'innovation (§ 1.2). Dans un troisième temps, nous proposons notre propre définition, celle à laquelle nous nous référons dans la suite de l'ouvrage (§ 1.3).

1

Revenir aux définitions de base : innover, nouveau

Le terme « innovation », comme de nombreux termes terminés par « -ation » (adaptation ; internationalisation ; imitation), désigne à la fois un processus (innover) et son résultat (ce qui est nouveau). Les termes « innover » et « nouveau » sont définis comme suit.

Petit Robert :

*Innov*er : introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore inconnu.

Nouveau : qui apparaît pour la première fois, qui vient d'apparaître ; qui tire de son caractère récent une valeur de création, d'invention.

*Litt*ré :

*Innov*er : changer par esprit et désir de nouveauté ; introduire des nouveautés, des changements.

Nouveau : qui est ou apparaît pour la première fois.

Ces définitions ouvrent deux pistes de réflexion que nous allons approfondir.

- L'innovation n'existe que par rapport à l'entité qui la reçoit (§ 1.1.1).
- L'innovation implique une diffusion et est un acte délibéré (§ 1.1.2).

1 L'innovation n'existe que par rapport à l'entité qui la reçoit

La nouveauté caractérise le résultat du processus d'innovation, donc le produit au sens de la norme NF EN 1325-1 (1996) : « un produit est le résultat d'un processus ».

Ce produit peut être un bien ou un service, une technologie ou une compétence, un instrument de gestion ou une organisation, un usage nouveau dans une société (innovation culturelle). Le produit nouveau peut être valorisé sur un marché ou être à usage interne dans l'entreprise.

Le caractère nouveau dépend de la perception de l'entité qui reçoit l'innovation. La nouveauté apparaît à un moment donné (*pour la première fois*), dans un lieu donné (*la chose établie*). La culture de la pomme de terre introduite au dix-huitième siècle par Parmentier constitue une innovation dans le système alimentaire français alors qu'elle existe depuis plusieurs siècles en Amérique centrale et depuis plusieurs années en Italie, par exemple.

Nous avons retenu quatre typologies différentes de la nouveauté.

- Produits repositionnés, reformulés, originaux ;
- Imitation, produit nouveau ;
- Innovation radicale ou relative ;
- Nouveauté portant sur la technologie, le concept produit ou le débouché.

1 Produits repositionnés, reformulés, originaux

Choffray et Dorey (1983) répartissent les produits lancés sur un marché en trois catégories : les produits repositionnés, les produits reformulés et les produits originaux.

Le repositionnement du produit est utilisé par une entreprise pour relancer les ventes, pour élargir un marché. L'entreprise joue sur l'image qui est associée au produit, modifie la manière dont le futur utilisateur perçoit le produit. L'utilisateur a l'impression que le produit est différent alors que ses caractéristiques physiques n'ont que peu changé. Le produit n'a subi aucune transformation notable qui élargirait son domaine d'application. Le spot publicitaire pour la nouvelle Kangoo de Renault illustre une démarche de repositionnement visant à relancer les ventes d'un produit sur une niche très spécifique avec le slogan : « *la même et pourtant différente* ».