

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Dans un contexte aujourd'hui mondialisé et hyper concurrentiel, l'innovation est devenue le moteur de la croissance économique. Elle est en même temps un moyen pour les entreprises de se différencier et d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur des marchés évolutifs. L'innovation revêt ainsi une importance fondamentale. Les instances politiques françaises et européennes semblent avoir pris conscience de cette situation puisque l'agenda européen de Lisbonne signé en 2000 désignait déjà l'innovation comme devant être la priorité pour les années à venir. Depuis, états et gouvernements multiplient les aides, les incitations et les programmes pour favoriser et promouvoir l'innovation. Si l'innovation ne se décrète pas, ces politiques semblent commencer à porter leurs fruits et la France semble tirer son épingle du jeu puisque la récente étude *Top 100 Global Innovators*, publiée par le cabinet américain Thomson Reuters, montrait que pour 2012, 13 groupes français figuraient parmi les 100 organisations les plus innovantes au monde.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises. Elle est ainsi désormais au cœur des stratégies. Les nombreux salons de l'innovation organisés de par le monde montrent avec beaucoup d'acuité sa place centrale dans leur développement. Par exemple, le Consumer Electronic Show de Las Vegas, qui présente les dernières innovations technologiques dans l'industrie numérique et voit émerger les futurs Business Model de l'innovation, rassemble l'ensemble des parties prenantes de l'innovation et attire les plus grands groupes innovants (Amazon, Facebook, Twitter, You Tube, etc.) et de très nombreuses start-up à fort potentiel de croissance basant leur développement sur des produits high-tech. Plus de 20 000 nouveaux produits y ont été présentés, faisant de ce salon le plus grand évènement mondial de l'innovation avec parmi elles des technologies particulièrement intéressantes et enthousiasmantes : écrans flexibles, TV transparente, véhicules routiers et aériens sans conducteur, technologies de reconnaissance oculaire, outils de réalité augmentée, outils de connectivité multi-appareils, etc. L'innovation apparaît ainsi comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Elle semble être présente dans tous les domaines d'activités et émerge à un rythme très soutenu. L'accélération du rythme des innovations suppose que la réactivité et la capacité à innover soient des critères déterminants de compétitivité.

Les écrits sur l'innovation sont relativement anciens et de nombreux chercheurs se sont intéressés à cette question. Parmi eux, Joseph Schumpeter est certainement celui qui a laissé le plus de traces. Il montre notamment que les cycles économiques sont basés sur l'adoption d'innovations en grappe. Une innovation majeure, souvent de rupture, ouvre la voie à d'autres innovations portées par le progrès technique. La découverte de l'Internet, et les multiples applications qui en ont émergé, est une illustration particulièrement convaincante de sa théorie. Schumpeter montre également que l'adoption de ces innovations en grappe provoque la faillite des entreprises exploitant des technologies anciennes désormais dépassées. C'est ce qu'il appelle le processus de destruction créatrice. L'innovation serait ainsi signe de vitalité pour une entreprise ; Peter Drucker nous rappelle à ce titre qu'une entreprise qui cesse d'innover risque de périr plus ou moins courte échéance.

Cependant, si l'innovation semble être le socle sur lequel sera fondé le développement économique durable d'une société, beaucoup d'incertitude subsiste quant à son management et ce pour deux raisons essentielles. Tout d'abord, l'innovation est problématique parce qu'elle est multiforme. La littérature académique et managériale propose de nombreuses typologies de l'innovation. On distingue généralement l'innovation de produits

(nouveaux produits ou produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation de processus (nouveau procédé de fabrication ou nouvelle organisation dans l'entreprise). Ces deux formes étant d'ailleurs généralement liées : l'une entraîne l'autre. Mais l'innovation peut être beaucoup plus large. On parle alors, par exemple, d'innovation sociale, d'innovation sociétale, d'innovation organisationnelle, d'innovation de business model, etc. Ensuite, l'innovation est difficile à gérer parce qu'elle est empreinte d'incertitude et parce que la manière dont elle émerge n'est pas toujours bien balisée. En effet, par définition, l'innovation est difficile à saisir, difficile à anticiper, à prévoir et à gérer. Elle est par essence multiforme et nécessite d'être encadrée. Il est donc nécessaire de manager l'innovation. Le management de l'innovation consiste à créer les conditions favorables à l'émergence, au développement et à l'adoption d'innovations.

Les cas développés dans cet ouvrage rendent compte des multiples formes que peut prendre l'innovation et des diverses problématiques qu'elle suscite. Cet ouvrage a pour objectif de mieux comprendre comment les organisations gèrent les questions liées à l'innovation managériale et à son management. Chaque cas présenté dans cet ouvrage est structuré de manière similaire. Au-delà de la présentation du cas, les notes pédagogiques précisent les objectifs et proposent des éléments de correction détaillée. Enfin, les cas utilisent les avancées les plus récentes de nombreux travaux scientifiques sur la question de l'innovation, chacun propose quelques pistes d'ouvertures ou sujets de réflexion complémentaires ainsi qu'une bibliographie des principales références mobilisées.

Cet ouvrage de cas est organisé en trois grandes parties. La première partie est l'occasion de revenir sur les différentes formes d'innovation. Comme nous l'avons évoqué dans ce chapitre introductif, l'innovation est multiforme et ce chapitre revient sur certaines formes nouvelles d'innovations. Le premier cas, rédigé par Typhaine Lebègue et Richard Soparnot, s'intéresse au rôle de l'innovation dans le développement d'une PME bretonne spécialisée dans les matériaux composites pour les clients de l'industrie aéronautique. Le récit des différentes phases de croissance de l'entreprise invite à distinguer l'invention de l'innovation, à en cerner la nature et l'intensité puis à en évaluer l'importance dans la stratégie à long terme. Le second cas, rédigé par Nadine Nicolas, aborde le thème de l'innovation de service d'une entreprise nouvellement créée, Bed and School. L'histoire de son développement racontée par le créateur permet d'analyser l'innovation sous différentes dimensions (offre, communication, etc.) et de traiter de son déploiement dans le cadre de la stratégie de développement de la jeune PME. Le troisième cas, rédigé par Florent Pestre, traite de la stratégie BOP (*Bottom of the Pyramid*) initiée par Danone. Le récit de l'aventure de Danone au Bangladesh et de la création de la *Grameen Danone Foods Social Business* afin de produire et commercialiser un yaourt dénommé « Shokti Doi » invite à évaluer le rôle de l'innovation dans le renouvellement de l'organisation, des modes de fonctionnement et des stratégies.

La seconde partie aborde la question du lien entre l'innovation et la stratégie d'entreprise. Par exemple, certains travaux montrent que le degré d'innovation d'un secteur conditionne le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents (Porter, 1998) ; ou encore que la maîtrise de l'innovation permet à certaines entreprises de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Si de nombreux auteurs ont montré les liens indéfectibles entre ces deux notions, ce chapitre est l'occasion de montrer en quoi ce lien est structurant pour les organisations. Dans le quatrième cas, les auteurs, Géraldine De La Rupelle et Sébastien Tran, s'intéressent à l'innovation dans le secteur

---

hyper-concurrentiel de la comptabilité. Le cas permet de montrer de quelle manière l'innovation peut être créatrice de valeur. Il aborde également les liens explicites entre innovation et stratégie de différenciation. Le rôle du dirigeant est également mis en valeur à travers son profil et la vision stratégique qu'il imprime à l'entreprise. Dans le cinquième cas, l'auteure Madeleine Besson, en s'intéressant à l'entreprise Apple, permet de faire le lien entre innovation et diversification. L'entrée d'Apple dans le commerce de détail, notamment à travers les Apple Store, pose la question de savoir si l'entrée dans un nouveau métier peut fournir un avantage concurrentiel durable dans un secteur hyper-technologique en pleine mutation où par définition règne une certaine forme d'incertitude. Dans le sixième cas, les auteurs Nathalie Crutzen, Charlotte Moreau et François Pichault traitent de la question de la gestion stratégique de l'innovation. Ils font notamment le lien entre management, innovation et créativité en montrant de quelle manière une entreprise innovante en panne d'innovation modifie ses processus de management et de GRH pour initier une nouvelle trajectoire de développement. La gestion des tensions internes à l'entreprise facilite notamment la créativité à la source des innovations.

Enfin, la troisième partie est consacrée à la gestion de l'innovation et fait le lien entre innovation et organisation. Si pendant longtemps, le cadre dominant de la grande entreprise reposait sur une approche technologie *push*, aujourd'hui les processus d'innovation reposent davantage sur une démarche empirique qui par définition est empreinte d'incertitude. La gestion de l'innovation repose ainsi sur l'adoption de nouvelles pratiques sur lesquelles il semble important de revenir. Dans le septième cas, les auteurs Franck Brilllet et Annabelle Hulin, s'intéressent à une nouvelle forme d'organisation innovante : les pôles de compétitivité, une nouvelle forme d'organisation sensée stimuler l'innovation sous toutes ses formes. Le cas permet notamment d'aborder la question de l'innovation sociale en proposant une conception plus collective des ressources humaines. Le cas invite notamment à identifier et mobiliser les différents outils et processus permettant la mise en place d'une gestion collective des ressources humaines au sein d'un bassin d'emploi spécifique. Dans le huitième cas, l'auteur Denis Chabault, propose de faire le lien entre innovation managériale et innovation organisationnelle. En adoptant le positionnement d'un pôle de compétitivité situé sur la filière parfumerie cosmétique, le cas permet d'aborder la question du management collectif de ces nouvelles formes d'organisation. Il met notamment en évidence les différentes missions de management que doivent assurer les managers de ces réseaux ainsi que les compétences qu'ils doivent développer. Enfin, dans le neuvième cas, les auteurs Yannick Fronza, Jean-Luc Moriceau et Léon Laulusa, à travers le cas d'une entreprise thaïlandaise, abordent la question des innovations managériales. Ils mettent notamment en évidence que les styles de management doivent être adaptés à la structure organisationnelle ainsi qu'aux valeurs des membres de l'organisation.