

LES SPECIFICITES DE LA GESTION DE L'INNOVATION

« Ce ne sont pas les études de marché sur la lampe à huile qui ont permis l'invention de l'électricité. » Daniel Jouve.

Dans notre société actuelle, le marché tend à se dynamiser pour faire face à la crise économique mondiale qui commença à faire son apparition en 2008. Les entreprises se doivent d'être compétitives et performantes. Pour survivre, elles sont obligées de se faire une place sur un marché qui est de plus en plus dynamique et qui doit faire face à l'émergence de nouveaux pays très concurrentiels.

Longtemps considérée, suivant la formule de Schumpeter, comme une destruction créatrice, l'innovation est aujourd'hui une évolution créative favorisant la croissance et s'impose comme un facteur clé de compétitivité. D'abord cantonnée à l'innovation technologique, elle devient innovation sociale, des études montrent que l'innovation entraîne des conséquences positives pour les entreprises qui la mettent en œuvre.

On peut voir que généralement, les entreprises innovantes ont en effet des performances économiques significativement supérieures à celles des entreprises non innovantes. Les écarts de performances entre ces deux types d'entreprises sont maximaux lorsque l'innovation porte à la fois sur les produits et sur les procédés. Une entreprise innovante a la capacité de conquérir plus de parts de marché qu'une entreprise qui ne l'est pas.

L'innovation permet de donner naissance à de nouvelles technologies et à de nouveaux produits, inventés pour aider à répondre à des enjeux mondiaux comme ceux de la santé ou de l'environnement. Par exemple, si elle transforme les modalités de production cela se traduira par une stimulation de la productivité, une création des emplois et contribuera à améliorer la qualité de vie des citoyens.

Mais pour que l'innovation nous fasse bénéficier de tous ces avantages, il faut qu'elle soit efficace : elle doit dépasser le stade de l'invention, c'est à dire que le produit de la recherche doit atteindre l'aspect réel et être adopté par les entreprises et les citoyens qui peuvent en faire usage. Les pouvoirs publics doivent adopter des politiques propres à encourager l'innovation et qui maximisent les chances qu'elle débouche sur de nouveaux produits et procédés. L'investissement fait pour l'émergence de ces nouvelles connaissances, est présent notamment dans la recherche-développement. Par ailleurs, il faut que les entreprises soient composées de travailleurs qualifiés, car ces derniers qui constituent une part croissante de la main-d'œuvre, sont nécessaires pour développer et mettre en œuvre l'innovation dans l'industrie et la société.

L'investissement dans le savoir est à la base de l'innovation et du progrès technologique. Cet investissement doit être axé à la fois sur la formation de chercheurs et de travailleurs hautement qualifiés et sur la recherche proprement dite.

Lorsqu'on analyse la façon dont s'effectue le financement de l'innovation, on constate que près des trois quarts des ressources proviennent des entreprises elles-mêmes, par réinvestissement dans l'innovation des profits des périodes antérieures.

Cela restreint le type d'entreprise innovante puisque les moyens financiers engagés sont très importants. Les petites structures n'ont pas la capacité de s'autofinancer car elles ne font pas assez de profit et elles n'ont pas les moyens d'épargner.

Selon l'analyse de l'OCDE, les États ont des responsabilités spécifiques à assumer dans la stimulation de l'innovation. C'est en effet en amont des processus productifs que les dépenses publiques dans la recherche et l'enseignement créent les conditions d'apparition de l'innovation. Les projets de recherche, souvent très lourds en terme de financement, ne peuvent souvent voir le jour qu'avec le soutien des États.

Leur rentabilité à court et moyen terme est trop incertaine pour que le secteur privé et ses petites entreprises, prennent seul en charge. De même, l'investissement dans le savoir, par les effets positifs qu'il génère pour l'ensemble de la société, justifie également l'intervention de la puissance publique.

En ce qui concerne l'Europe, elle intervient sur tous les territoires qui la compose. Elle lance en 2010 l'Union de l'innovation dans le cadre de la stratégie Europe 2020. Son objectif est la création d'un marché commun de la recherche et d'un soutien à l'innovation pour les PME.

Ayant pris conscience que c'est innover qui permet de rentabiliser une entreprise, les dirigeants européens ont mis en place différents mécanismes. On peut prendre l'exemple du programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation qui met en avant la compétitivité des entreprises européennes.

Il est principalement destiné aux petites et moyennes entreprises (PME) et soutient l'innovation, en améliorant leur accès au crédit et en leur fournissant des services d'appui en faveur des entreprises dans les régions. Il y a également le programme-cadre de recherche de l'Union européenne qui cofinance des projets de recherche et de développement technologique.

Ces derniers sont menés en partenariat avec les établissements des États éligibles au programme. Il vise à renforcer et structurer l'Espace européen de la recherche, équivalent d'un "marché commun" de la recherche.

Il y a des mécanismes européens, nationaux et même régionaux qui soutiennent les institutions pour que les entreprises innovent, qui sont basés sur une même définition de l'innovation.

C'est le « Manuel d'Oslo16 » de l'OCDE qui propose la définition de ce qu'est pour lui une innovation : « Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »

Il précise ce qu'il entend pour chacune de ces quatre types d'innovations: l'innovation de produit, qui correspond à la création d'un bien ou d'un service nouveau ou fortement amélioré, sur ses caractéristiques ou sur l'usage auquel il est destiné.

L'innovation de procédé, qui est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou améliorée.

L'innovation de commercialisation, qui est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

Et l'innovation d'organisation, qui consiste à mettre en œuvre une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques et l'organisation du lieu de travail.

Le Manuel d'Oslo ne donne pas d'exemple, à l'exception de quatre innovations génériques : le baladeur numérique MP3, le freinage ABS, le système GPS et le RFID. Il ne précise pas non plus ce qu'il faut comprendre par « objectivement nouveaux » et par « améliorés ».

La commission européenne a communiqué une définition concise de ce qu'est l'innovation : l'innovation est prise "comme synonyme de produire, assimiler et exploiter avec succès la nouveauté dans les domaines économique et social".

Localement, la définition de l'innovation n'est pas comprise de la même manière. En ce qui concerne plus particulièrement la région corse, il n'y a pas de grandes entreprises de pointes. Ce sont souvent des PME qui se développent en fonction du tissu économique et qui adaptent donc ce qu'elles considèrent être une innovation à leur niveau.

Par exemple la pose d'une climatisation dans un bureau peut être considérée comme tel. De ce fait, on peut donc constater que les mécanismes régionaux n'ont pas la même conception de ce qu'est une innovation.

Il faut donc cerner la définition de l'innovation sur laquelle se sont posées les entités car c'est elle qui détermine ce qu'est un projet innovant : donc étudier les mécanismes européens, et les stratégies appliquées ensuite par les entreprises qui ont des projets considérés comme innovants (les critères de recrutement).

Mais gérer l'innovation, n'est-ce pas lui fixer des limites ?

L'innovation est un enjeu majeur du développement de l'économie, elle développe un avantage concurrentiel pour les entreprises, elle est donc indispensable. La définition d'Oslo est prisée par tous, c'est le cadre que l'on veut donner à "l'innovation" puisqu'elle a été posée par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) qui est une organisation internationale d'études économiques, donc elle a un poids assez lourd vis-à-vis des entreprises.

Pendant, de nouvelles et diverses formes d'innovations émergent par rapport aux conjonctures régionales ou nationales. Des changements dans l'entreprise peuvent être considérés comme des innovations dans certaines entreprises alors que pour d'autres cela ne serait qu'un changement sans grande influence. Seulement, au niveau local puisque les moyens engagés sont moins importants, ce qui est considéré comme une innovation peut être qualifié par les grandes entreprises comme quelque chose d'insignifiant.

La définition de l'innovation peut être différente selon les esprits. Dans l'esprit de l'inventeur, dans l'esprit de l'entrepreneur et dans l'esprit des institutions, les définitions ne sont pas les mêmes. Pour certains l'innovation doit se traduire pour une source de profit alors que pour d'autres, elle se traduit par une amélioration des conditions ou même une amélioration visuelle d'un bien.

Les entités en amont donnent et imposent un cadre à ce processus, un cadre pas forcément bénéfique à tous. En effet, la Stratégie Régionale d'innovation est l'élément clé, c'est la base de l'innovation. Toutes les institutions aidant à l'innovation se basent sur cette stratégie, la suivent, cela donne forcément un chemin prédéfini aux innovations.

De ce fait, les inventions intéressantes pouvant devenir des innovations mais ne collant pas à la stratégie, n'aboutiront pas forcément car elles n'auront pas reçu

d'aides. Le processus menant à avoir droit à une aide financière est long et, est de plus en plus rationalisé. Les innovations intéressantes doivent être rentables.

Au niveau de notre région, on peut trouver un incubateur qui a été mis en place à la zone technologique d'Erbajolo, mais il n'est empruntable que pour les innovations technologiques. Compte tenu de notre conjoncture économique, les innovations ne peuvent pas toutes se développer librement et certaines ne peuvent pas se développer à un niveau local.

La gestion et l'innovation sont deux phénomènes qui s'opposent en apparence, la gestion restreint les libertés données aux inventeurs alors que l'innovation est censée laisser libre court à leurs pensées. Gérer est l'action d'administrer. En effet, la gestion a pour but de fixer des priorités. Prendre des mesures qui vont conduire à la réalisation d'un projet et administrer en veillant à ordonner et organiser. Une entreprise doit veiller dans un premier temps à être rentable. Innover est une mise en œuvre concrète d'une invention ou d'une découverte. Elle doit faire appel à une créativité certaine, les "artistes" ont besoin d'avoir une grande liberté d'expression pour pouvoir donner vie à de nouveaux projets. Ces deux phénomènes sont donc contradictoires.

Ces deux phénomènes ont une relation certaine, ils s'opposent mais ont une grande influence l'un sur l'autre. La gestion d'une entreprise peut être organisée de telle sorte qu'elle influence les innovations à se porter sur un produit plutôt que sur un procédé. Une innovation peut apporter une nouvelle forme de gestion, mieux gérer ses ressources ou ses coûts.

Positionnement par rapport à la problématique des cadres fixés :

Une définition permet de donner une représentation à une notion, de la définir et en ce sens, elle lui permet d'exister. Seulement, celle-ci est souvent imprécise car elle ne donne pas d'exemples concrets sur le phénomène concerné. De ce fait, ce sont principalement les institutions nationales et même internationales, qui posent les bases de la vie en société. Elles s'appuient sur leurs propres interprétations de la définition. Cela implique un possible déploiement des idées et des formes de créativité mais aussi une limite.

Il y a donc des frontières et des chemins tracés que l'on ne peut dévier sous peine de ne pas remplir les objectifs qui sont attendus par les institutions directrices.

Si l'on met en place un cadre, c'est dans un but précis. C'est-à-dire que ceux qui ont délimité une notion, veulent qu'elle soit comprise comme eux même l'ont comprise.

Le fait de mettre une base à toute notion permet de la rendre plus abordable et plus compréhensible pour la population. Certaines, ont un but à caractère économique, d'autres à caractère politique ainsi que social. Tout à un but précis et les institutions voient en ces limites posées, des possibilités d'imposer leurs idées et de les mettre en commun avec le reste du monde, si c'est possible pour atteindre une position idéale à tout point de vue.

En ce qui concerne les attentes liées à l'innovation elles sont multiples et ont toutes un même but à caractère économique : avoir un avantage concurrentiel pour que les entreprises puissent se développer et, être plus rentable en cette période de crise économique et financière ce qui amènerait à affirmer l'Europe, comme une puissance économique irréfutable au niveau mondial.

Les cadres sont fixés pour délimiter et définir explicitement une notion commune qui doit être respectée. Celle-ci est considérée par les entités comme un passage obligatoire pour atteindre la réussite.

C'est à la fois une limite et une frontière que de cadrer, c'est-à-dire ça enferme et ça permet la circulation avec l'extérieur, ça nous aide à regarder ce qui est délimité. Cela permet de finir un objet pour qu'il existe par exemple. La notion de frontière d'un cadre, permet d'être en contact avec tout ce qui se passe à sa lisière. Avoir des limites c'est exister.

Cette notion qui peut être également une nouveauté, a-t-elle la possibilité d'être dans un premier temps acceptée, puis ensuite intégrée par tous les individus ou y a-t-il des spécificités ?

Positionnement par rapport à la problématique de la relativité de la notion d'innovation :

L'innovation ne concerne pas un aspect particulier. La notion d'innovation peut se traduire par la création de nouveaux produits, le développement de produits existants, mais aussi par l'optimisation d'un système de production, l'adoption des dernières technologies issues de la recherche fondamentale qui peut provenir de son propre département de recherche et développement.

De plus, on peut voir également que la notion d'innovation n'est pas la même chose pour une entreprise et pour un consommateur. Par exemple, le changement de packaging d'une bouteille va être considéré comme une innovation pour l'entreprise. Mais c'est plus compliqué pour le client qui ne perçoit pas toujours cela de la même façon. Un lait pour le corps en guise de gel douche va être considéré de sa part comme étant plus une innovation que le changement de forme d'une bouteille. L'eau sera toujours la même dans son goût et c'est bien pour cela que nous la consommons.

Il y a donc des nouveautés qui ne sont pas pertinentes au regard des uns, mais qui le sont au regard des autres. Et c'est essentiellement sur ce point qu'il y a une divergence et un manque de compréhension. L'innovation suppose donc quelque chose de nouveau. Le plus difficile pour cette nouveauté est qu'elle soit intégrée au sein de la société. De là ressort un paradoxe, puisque pour qu'il y ai une innovation il faut qu'on la retrouve au sein de la société mais celle-ci peut également ne pas l'accepter si elle est trop radicale.

Tout est relatif et si cette innovation ne s'inscrit pas dans la lignée de ce qui est considéré comme universel, elle a du mal à être comprise à sa juste valeur.

La socialisation d'un produit va dépendre de la société. Il faut cibler en fonction de celle-ci, au préalable à qui va être destiné un nouveau produit.

La notion même de "nouveauté" ne peut être pensée que relativement à ce qui précède, ce qui est variable selon les régions du monde, les cultures, les histoires, etc. La région Corse, attache une grande importance à sa culture et à son histoire. Si elle doit être confrontée à une nouveauté, il ne faut pas qu'elle soit contraire à ses traditions sinon elle ne pourra être acceptée.

Pour prendre l'exemple de l'entreprise iMusic-School, c'est une entreprise de musique, point très important dans la culture corse, qui à réussi avec l'aide de l'incubateur d'Erbajolo, à se développer pour être considéré au final, comme une innovation technologique, en proposant des cours de musique sur internet. Cette

nouveauté n'a pas eu de mal à se faire accepter par la population régionale qui a vu au contraire, un point positif car cela va permettre de développer la musique.

Le projet « DURÀ » a permis la réalisation d'une unité de granulation en Corse et l'élaboration et production de granulés de bois issus du recyclage de déchets des exploitations forestières. Cela fait également partie du domaine technologique et c'est une innovation de procédé qui évolue en harmonie avec la région. C'est une nouveauté acceptée car elle reste respectueuse de la nature.

L'innovation doit quand même être gérée et encadrée car elle ne peut convenir à toutes les régions.

Positionnement par rapport à la problématique de la gestion :

La gestion est désignée par l'action ou la manière d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose. Au sens strict, on parle de gestion lorsqu'il s'agit de l'administration d'une entreprise soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions. Face à un environnement économique instable et pour maîtriser son fonctionnement, une entreprise doit être contrôlée. Dans sa conception moderne, le contrôle de gestion d'une entreprise ne doit être compris comme de la maîtrise et du pilotage. Le pilotage d'une entreprise consiste à collecter et à analyser des informations sur ses activités, afin de donner des directives permettant d'optimiser sa gestion et d'améliorer son fonctionnement.

Le contrôle de gestion vise à orienter l'entreprise dans un sens qui va favoriser et améliorer ses performances, ainsi que la correction et l'ajustement de ses activités et ses décisions. Encadrer est une action indispensable pour éviter de se disperser et cerner les véritables enjeux.

L'innovation est avant tout une invention, qui est un travail intellectuel avant tout et spontané. Pour qu'elle devienne une « innovation », elle doit être reconnue et mise face à la réalité. Or, la spontanéité n'est pas quelque chose de très courant dans la pratique d'un individu ou d'un organisme chargé de gérer. La nouveauté pour qu'elle ai lieu de s'appeler comme ça, n'est pas quelque chose qui à des limites. Le libre recourt à l'imagination est a priori la clé d'un innovateur. Il doit créer à la fois de la nouveauté mais aussi elle doit être reconnue par les futurs consommateurs. Elle se doit d'être également utile. Vu sous cet angle, la gestion est a priori l'opposé de l'innovation. Pourtant, il s'avère être possible de concilier les deux et cela peut s'avérer être un atout pour celui qui arrive à le faire de manière intelligente.

Au sein d'une entreprise, on peut trouver du personnel qualifié qui est organisé pour qu'il soit dans les meilleures conditions possibles pour innover.

Les gestionnaires misent beaucoup sur le capital humain pour se différencier des autres et avoir un avantage concurrentiel. Seulement, ce dernier, il faut savoir le diriger. Ce ne sont pas des machines ou des méthodes de travail strict qui vont pousser les employés à innover.

En ce sens, si les futurs innovateurs sont complètement indépendants et sans limites, ce n'est pas assuré qu'ils réussiront à mettre en œuvre, un produit, un service, une nouvelle méthode par exemple, qui aura la capacité d'être reconnue. La gestion des ressources humaines a donc été mise en place pour concilier « gestion » et « innovation ». Il faut recruter les personnes qui présentent le meilleur profil répondant aux attentes du gestionnaire. Les méthodes de recrutement mises en place par les gestionnaires sont différentes en fonction de la taille de la structure et des attentes de l'entreprise. Certains optent pour les salons ou forums pour l'emploi

car ces derniers sont de plus en plus organisés. Ils permettent aux étudiants de déposer leur CV et de prendre contact avec d'éventuels employeurs. Il y a des partenariats avec les écoles ou les universités qui amènent à des propositions de stages directement dans les lieux de formation débouchant souvent sur une offre d'emploi. Le Job dating qui est la méthode la plus efficace pour l'employeur pour trouver le candidat idéal. C'est une session de recrutement qui durent 15 minutes.

Les journées portes ouvertes permettent aux jeunes diplômés d'appréhender les activités de l'entreprise afin de proposer leurs services en adéquation. La cooptation ou les DRH de certaines sociétés font appel à leurs propres salariés pour leur demander s'ils n'ont pas dans leurs relations un candidat sérieux à leur recommander. Ceci favorise l'intégration du nouveau salarié qui bénéficie alors d'un parrainage et d'un accompagnement personnel. Le recrutement sans CV ou le candidat doit uniquement répondre en ligne à un questionnaire. L'objectif pour l'employeur est de voir si le candidat comprend parfaitement la mission et arrive à se projeter dans le poste.

Le mode de management diffère lui aussi selon les entreprises. Elle n'ont pas la même façon de motiver leurs employés. Les petites entreprises locales n'ont pas la capacité d'offrir autant d'avantage à leurs employés qu'une grande entreprise. Il faut donc s'adapter et cela se traduira par la pause d'une climatisation dans une petite entreprise corse et par les repas gratuits ainsi que la mise en place de salle de jeux pour la détente, dans les firmes internationales. Ensuite, il faut mettre en place des limites mais il ne faut pas que la gestion soit trop stricte. Il faut laisser aux salariés une certaine marge de manœuvre pour ne pas les brider. S'ils sont étouffés par les gestionnaires ou même, s'ils ont la pression de la part de leurs supérieurs de créer quelque chose, cela ne va faire que retarder le processus innovateur.

Le processus mis en place par les entreprises et plus largement par les organismes, permet d'atteindre l'objectif recherché qui n'est autre que celui d'innover. Il y a trois grands chemins dont on ne peut dévier pour y arriver.

Tout d'abord, nous pouvons constater que les aides au processus d'innovation sont mises en place par l'Europe et sont destinées à toutes les entreprises innovantes. Cependant, les aides financières sont beaucoup plus importantes que les aides non financières, qui sont tout aussi nécessaires aux entreprises dans leur processus d'innovation. Mais puisque les organismes qui financent ont une appréhension spécifique et proposent une approche rationnelle de l'innovation, nous pouvons nous poser la question de savoir quelle est l'influence de la rationalisation sur le caractère innovant de la chose nouvelle d'autant qu'il n'est pas vraiment possible en Corse, de transposer les innovations RH des grandes firmes dans un environnement si différent. En effet, les entreprises régionales qui sont pour la plupart des PME ou TPE, ne disposent pas de ressources financières assez conséquentes pour pouvoir financer de telles méthodes de motivation en ressources humaines.