

Thème d'exposé : La gestion du processus d'innovation

Plan :

Introduction

Chapitre I : généralité sur l'innovation

1) Définition

- Définition de l'innovation
- Définition du processus d'innovation
- Les facteurs qui poussent l'entreprise à innover

2) Typologie et objectif

- Les différents types d'innovation
- Les objectifs de l'innovation

Chapitre II : les étapes et le management de l'innovation

- 1) Les étapes essentielles pour les processus d'innovation
- 2) Le management de l'innovation

Chapitre III : Enjeux et risques de l'innovation

- 1) Les enjeux de l'innovation
- 2) Les problèmes posés à l'innovation
- 3) Les risques de l'innovation

Conclusion.

La gestion de processus d'innovation

Introduction

L'innovation est le résultat d'un ensemble d'activités longues, aléatoire et coûteuses. Elle est convoitée par tous, mais craint pour les risques qu'elle induit (coûts inflationnistes, changement dans l'entreprise). Sans l'entreprise, l'innovation n'a pas de raison d'être et ne peut pas connaître les succès du marché.

C'est l'entreprise qui la soutient, la mobilise, la développe et la commercialise.

Toutes les innovations n'ont pas la même importance, certaines sont dites radicales (invention d'un nouveau produit), d'autres sont mineures car elles ne font qu'améliorer un dispositif existant.

Mais quelles sont les conditions pour pouvoir innover ?

Chapitre I : généralité sur l'innovation

1) Définition

- Définition de l'innovation:

D'après JEAN LACHMANN, l'innovation est définie comme ``Transformation d'une idée en un produit vendable nouveau ou amélioré, ou processus opérationnel dans l'industrie``. donc l'innovation est le passage d'une nouvelle technique (idée) a un nouveau produit, c'est l'action du développement qui conduit l'initiative au marché.

L'innovation peut être inventaire (rassembler des éléments qui existent déjà en un élément nouveau) ou créatrice (donner existence a quelque chose qui n'existe pas).

Novation :

Une convention par laquelle une obligation éteinte est remplacée par une autre nouvelle (fait d'apporter de la nouveauté a un acte).

Rénovation :

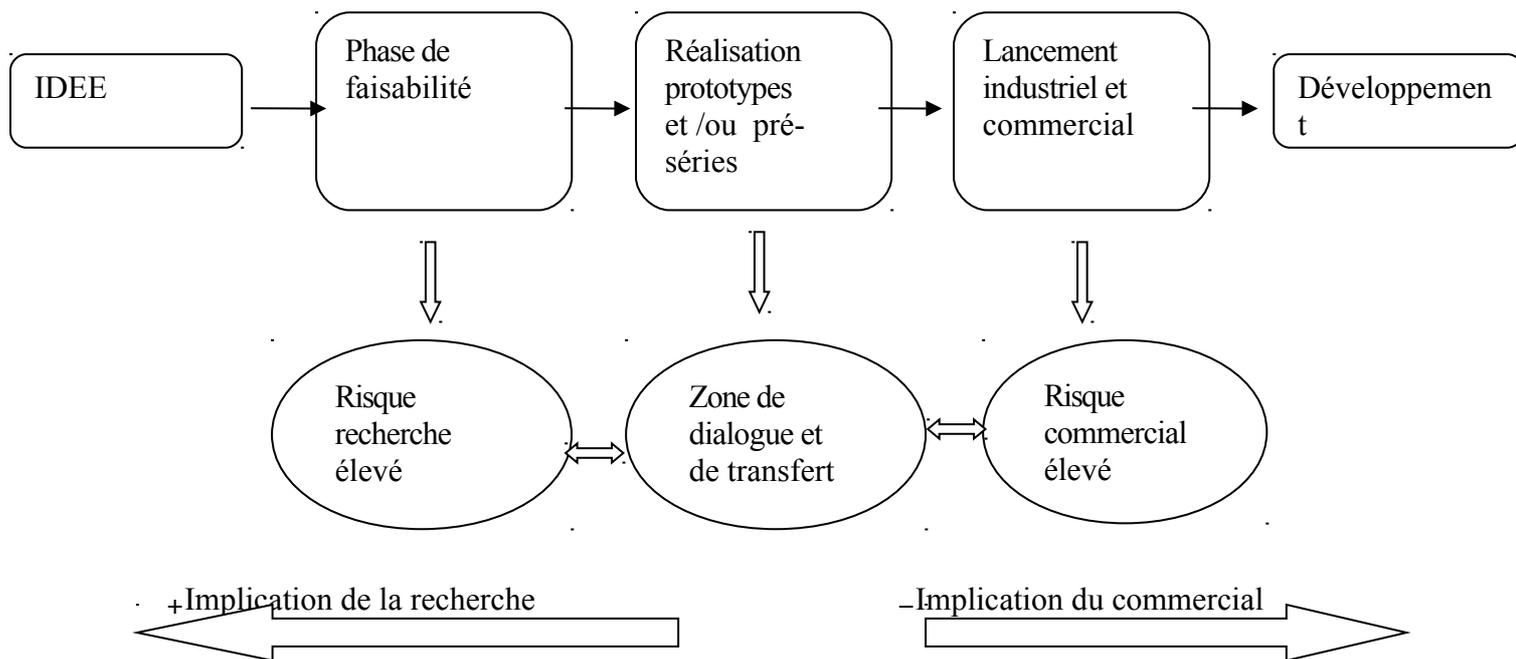
Remise en état première en mettant de profondes transformations (remise à neuf quelque chose qui a été détérioré).

-Définition du processus d'innovation :

Concrètement « un processus d'innovation peut être défini comme l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit en une réalisation effective ».

Ainsi la transformation d'une idée en un produit vendable permet de passer de la recherche à une application industrielle. Le processus peut être scindé en une série de cinq étapes successives réalisées dans des départements différents de l'entreprise dont la logique est représentée par le schéma.

Schéma : Structure d'un processus innovatif



Le chemin est constitué par des résultats à chaque étape du développement du processus innovatif : l'idée débouche sur la réalisation d'une étude de faisabilité, qui va donner lieu à la réalisation de prototypes et/ou de pré-séries.

C'est sur la base de ce prototype, éventuellement amélioré suite à des tests, qu'on va passer à l'industrialisation puis à la commercialisation du produit vendu, ainsi le processus d'innovation est bien de la transformation de l'idée en un produit commercialisable et accepté par le marché.

: Les facteurs qui poussent l'entreprise à innover -

Le contexte actuel - mondialisation, concurrence sévère, compétitivité exacerbée, développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication - pousse l'innovation sur la première marche du podium. Pour survivre, toute entreprise se doit de développer et de mettre en œuvre au quotidien une stratégie pensée et réfléchie mais également assez flexible pour prendre en compte les évolutions de son environnement. De par son existence, cette stratégie va permettre de rassurer les acteurs (clients, fournisseurs, banquiers, pouvoirs publics), concernés par l'existence de l'organisation, sur la capacité de ses gestionnaires à faire face à l'avenir mais elle va également servir d'outil de motivation des premiers acteurs concernés par la vie, l'histoire et l'évolution de l'entreprise (ouvriers, employés et cadres qui rappellent le restent les premiers vecteurs d'image d'une société) grâce aux objectifs à court et moyen terme qui en découlent directement. Toutefois, une stratégie claire, flexible, cohérente et motivante ne suffit pas à garantir la pérennité de l'organisation. Une stratégie qui ignore la nécessité de toujours innover s'engage sur un terrain sinueux. En d'autres termes, l'incertitude croissante qui caractérise l'environnement dans lequel évoluent les entreprises fait de l'existence d'une stratégie efficiente et du souci constant de l'innovation deux pierres angulaires de leur épanouissement harmonieux

Typologie et objectif)2

---Les différents types d'innovation

a) L'innovation technologique :

Innovation de produit ou de procédé, qui permet à l'entreprise d'offrir de meilleurs produits que ceux existants sur le marché.

Les efforts de l'entreprise s'orientent vers la réalisation des produits prés-industriels (prototype de produits). Innovation technologique prend une durée de 2 à 5 ans mais ça diffère d'un secteur à un autre (pharmaceutique, biotechnologie peuvent aller à 10 ans).en plus du temps qu'elles prennent pour le développement des applications commerciales. Mais malgré son efficacité il peut avoir un effet destructeur sur la situation acquise, le bouleversement des marchés qui est causé par l'innovation technologique accélérée.

Dans le cycle de vie d'un produit, l'innovation intervient pendant la phase de maturité, ou l'entreprise tend à améliorer la qualité de son produit.

Le schéma 01 montre le cycle de vie d'un produit.

b) L'innovation organisationnelle

La préparation des innovations organisationnelles comprend l'élaboration et la planification de nouvelles méthodes d'organisation ainsi que les activités nécessaires à leur mise en œuvre. Cette catégorie englobe également l'acquisition d'autres connaissances à l'extérieur, de machines et de matériels et d'autres biens d'équipement ainsi que les activités de formation spécifiquement liées aux innovations d'organisation.

c) Les innovations à dominante commerciale :

C'est le plus souvent une combinaison nouvelle d'éléments dans la définition du produit, ou dans la définition du couple produit/segment (exemple : le livre-cassette, le radio-réveil, etc.).

d) Les innovations à dominante socio-institutionnelle :

Il s'agit de lois ou de règlements qui modifient les conditions d'approche sur le marché (exemple : lois sur le surendettement des ménages, loi Scrivener sur les crédits – délai de réflexion de sept jours influant sur les façons de vendre - loi Pons sur les investissements dans les DOM-TOM, etc.)

L'innovation est donc le processus qui conduit l'entreprise à proposer un produit nouveau, mais celui-ci ne correspond pas nécessairement (loi s'en faut) à une invention.

---Les objectifs de l'innovation

: Concurrence, demande et marchés•

- . Remplacer les produits progressivement retirés•
- . Augmenter la gamme des biens et des services•
- . Mettre au point des produits respectueux de l'environnement•
- . Augmenter ou maintenir la part de marché•
 - . Pénétrer de nouveaux marchés•
 - . Accroître la notoriété ou l'exposition de produits•
 - . Réduire le délai de réaction aux besoins des clients•

: Production et exécution•

- . Améliorer la qualité des biens et des services•
- . Accroître la flexibilité de la production ou de la fourniture de services•
- . Accroître les moyens de production ou de fourniture des services•
 - . Réduire les coûts unitaires du travail•
 - . Réduire la consommation de matériels et d'énergie•
 - . Réduire les coûts de conception des produits•
 - . Réduire les délais de production•
- . Respecter les normes techniques de la branche d'activité•
- . Réduire les coûts d'exploitation liés à la fourniture des services•
- Accroître l'efficacité ou la rapidité de l'approvisionnement et/ou de la fourniture des biens •
- . ou services
- . Améliorer les capacités en matière de technologies de l'information•

: Organisation du lieu de travail•

- . Améliorer la communication et l'interaction entre les différentes activités de l'entreprise•
 - . Intensifier le partage ou le transfert de savoir avec d'autres organisations•
 - . Accroître l'adaptabilité aux différentes demandes des clients•
 - . Établir des relations plus étroites avec la clientèle•

.Améliorer les conditions de travail•

: Divers•

.Réduire les incidences sur l'environnement ou améliorer la santé et la sécurité•

.Respecter les prescriptions réglementaires•

Chapitre II : les étapes et le management de l'innovation

3) Les étapes essentielles pour les processus d'innovation

Étape 1

Créer les conditions de l'innovation

La formation et les expériences de la plupart des gens ne les ont pas préparés à l'innovation mais plutôt à la reproduction des apprentissages

Déjà réalisés. Une entreprise deviendra innovante si un grand nombre de ses employés et de ses équipes le sont.

C'est le leadership de la haute direction qui conditionnera l'attitude des employés face à l'innovation. Pour soutenir ses employés, l'entreprise doit mettre en oeuvre des pratiques managériales qui favorisent :

- L'apprentissage de nouvelles habiletés intellectuelles;
- L'initiative;
- Le travail en équipe;
- La participation et le développement des personnes.

Étape 2

Définir des cibles d'innovation

Les innovations ne doivent pas apporter uniquement quelque chose de nouveau mais un avantage concurrentiel aux entreprises. La vision de l'entreprise doit orienter les efforts d'une démarche d'innovation. Pour ce faire, l'entreprise doit bien connaître son environnement d'affaires en misant sur :

- Une démarche de planification stratégique;
- Des activités de veille technologique, commerciale et stratégique;
- Une définition des domaines d'innovation et des résultats à atteindre.

Étape 3

Approfondir la connaissance des problématiques

Le manque d'innovation provient souvent du fait que nous sommes trop pressés de trouver une solution. Beaucoup d'énergie et de ressources sont ainsi gaspillées. Pour éviter de trouver une bonne solution à un mauvais problème il est important d'approfondir la connaissance du Véritable problème par des techniques appropriées.

Cette étape est à réaliser avec les personnes-clés, c'est-à-dire les propriétaires du problème, ceux qui le comprennent bien et ceux qui mettront la solution en application (dirigeants, employés, clients internes, clients externes, fournisseurs, etc.).

Étape 4

Générer des idées

Après avoir expérimenté des méthodes d'analyse afin d'identifier le bon problème l'entreprise doit pouvoir identifier et mettre en oeuvre des solutions innovantes et adaptées.

Afin de se doter d'un large éventail de pistes et de solutions dans une perspective d'innovation, la participation de personnes aux profils différents (équipes multidisciplinaires) jumelé à l'utilisation de techniques de créativité sont requises.

Étape 5

Choisir son portefeuille de projets

Il vaut mieux choisir stratégiquement quelques projets que l'on mènera à bien que de mettre en oeuvre un grand nombre de projets qui utiliseront des ressources sans se rendre à l'étape des résultats. Le portefeuille de projets vise à :

- S'assurer de la pertinence des projets issus des étapes précédentes;
- S'assurer de disposer des ressources pour les mener à bien;

- éviter de consacrer des ressources à des projets que l'on ne réalisera pas.

Étape 6

Développer les projets retenus

Passer trop rapidement de l'idée initiale au développement constitue une grave erreur, car les changements effectués en début de parcours coûtent moins cher que ceux apportés à la fin. Afin de réduire les coûts et les incertitudes et d'éviter les retours en arrière, il est important pour l'entreprise de segmenter en phases le développement des projets. Cette étape propose un processus concret composé de portes, de phases et de livrables, et dans lequel des décisions sont prises à chacune des phases.

Étape 7

Mettre en oeuvre les projets développés

C'est à cette étape que les résultats des efforts seront récoltés. Pour profiter des avantages de l'innovation tout en minimisant les inconvénients, la planification et le suivi s'imposent. Cette étape vise à s'assurer que l'innovation sera adoptée par les clients, les employés, les fournisseurs, etc. Elle comprend :

- La planification, la gestion et la communication du changement;
- La gestion et le suivi du projet;
- Le développement des compétences.

4) Le management de l'innovation

Les démarches qualité en entreprise jouent un rôle primordial pour la promotion de l'innovation. Ce choix de développement est une solution offerte aux entreprises pour rester performantes sur un marché actuel très compétitif et en constant développement.

Le succès de la mise en place du management de l'innovation au sein d'une entreprise est étroitement lié au management de la qualité. En effet, la gestion de l'innovation est un processus stratégique qui requiert l'établissement au sein de l'entreprise d'une culture organisationnelle et de procédures générées par un management efficace de la qualité.

Assurer une bonne gestion de la qualité au sein de l'organisation d'une entreprise est indispensable pour organiser et cadrer les différentes étapes du processus d'innovation. Le management de l'innovation prend ainsi comme support le management de la qualité pour s'organiser dans les entreprises. Il en reprend de nombreuses lignes directrices pour s'intégrer avec succès :

1- La création d'un climat de travail et humain propice à la mise en place de bonnes pratiques d'innovation

- par l'engagement de la direction
- par l'empowerment de l'ensemble du personnel (de tout niveau hiérarchique) à participer activement à toutes les étapes de l'innovation et à sa formation aux techniques d'innovation
- par la promotion et le soutien des initiatives personnelles ou de groupes à cette démarche-
- par la mise à disposition des ressources nécessaires à l'innovation (technologiques, financières, humaines, ...).

2- La transparence de la gestion des projets et des décisions prises

- par un suivi structuré de chaque projet innovant-
- par la formalisation et la mise en place de procédures de travail claires et précises pour intégrer les principales étapes du processus d'innovation
- par la création d'une gestion documentaire des procédures mises en place
- par la collaboration des différents secteurs d'activité et des différents groupes de projet de l'entreprise.

3- La mise en place d'un système d'amélioration continue de son organisation

- par la création d'un management de ses ressources technologiques et de son savoir-faire,
- par un retour d'expérience sur ses projets et une capitalisation des expériences passées,
- par une gestion structurée de la satisfaction client,
- par l'appartenance à des réseaux pour apprendre et se développer grâce à des influences extérieures.

4- L'intégration de ses partenaires (clients, fournisseurs,...) à sa propre organisation.

En complément, le management de l'innovation présente des caractéristiques supplémentaires à celles du management traditionnel de la qualité. De nouveaux facteurs clés de réussite apparaissent :

- La mise en place d'un système de veille marketing, technologique et stratégique pour anticiper sur l'évolution des marchés et des technologies afin de rester compétitif et performant
- La diversité des domaines de compétence du personnel et des acteurs d'un projet afin de proposer de plus larges façons de penser et différentes visions d'un problème
- La protection systématique de ses recherches, ses projets et ses créations.

Chapitre III: Enjeux et risques de l'innovation

1-Les enjeux de l'innovation

1.1 De nouvelles contraintes économiques :

L'environnement des entreprise est caractérisé par une très grande incertitude et une très grande instabilité de l'offre et de la demande qui se matérialisent par :

- le raccourcissement de la durée de vie des produits.
- le raccourcissement corrélatif de la durée de vie des procédés et des techniques.
- la globalisation de la concurrence en termes géographiques et sectoriels.

Exemple : l'industrie horlogère mécanique n'a pas perçu la menace de l'électronique qui n'était pas dans son champ de concurrence ; en quelques années l'utilisation du quartz pour les montre et les réveils a conduit à une faillite quasi complète horlogerie mécanique.

2.2 Une nouvelle révolution industrielle :

Les turbulences technologiques semblent être le signe de la troisième révolution industrielle qui a déjà commencé à modifier le comportement des différents acteurs du jeu économique. Pour appréhender l'impact de cette nouvelle évolution, il faut essayer de dégager non seulement ses axes directeurs mais aussi ses spécificités intrinsèques.

a) Les axes de la troisième révolution industrielle :

La troisième révolution industrielle comprend deux axes principaux :

-les technologies de l'information : englobant l'électronique, l'informatique, la télématique, et de façon plus large toute la technologie des communications.

-les technologies du vivant : regroupant les biotechnologies et les matériaux vivants.

De nombreuses innovations sont issues de ces deux bases technologiques sans qu'un recensement précis puisse déjà être opéré, ce qui donne un aspect multiforme et pluridirectionnel à cette révolution.

Ces nouvelles filières (biologie et électronique) font émerger de nouvelles logiques de production et de nouvelles structures industrielles

b) les spécificités de cette révolution industrielle :

Un certain nombre de caractéristiques de cette nouvelle ère technologique permettent de mieux comprendre les comportements des entreprises face à ces techniques.

Une nature différente :

Les deux premières révolutions industrielles étaient :

-énergétiques : alors que les technologies actuelles consomment moins d'énergie.

-productivistes : alors que les progrès industriels d'aujourd'hui visent surtout à produire mieux.

-capitalistes : alors que la troisième révolution industrielle est qualitative et intellectuelle ; elle accumule du savoir et du savoir-faire, bien plus que du capital technique.

Une révolution globale :

Les technologies du vivant et surtout celles de l'information sont des techniques horizontales, c'est-à-dire susceptibles de s'insérer dans la quasi-totalité des secteurs d'activité économique.

Leurs utilisations et applications intéressent donc de nombreux domaines, même éloignés de la source technique.

Exemple : la micro-électronique va être utilisée et intégrée dans des applications très diverses dans des procédés de fabrication (rebots), dans des appareils ménagers ou des biens d'équipement (lave-vaisselle, automobile), pour le contrôle de mesures, la commande de processus dans des petits ordinateurs de gestion, familiaux, d'éducation de conception, etc.

Cette révolution globale est très importante. La première révolution industrielle, celle de la vapeur, a intéressé tous les secteurs consommateurs d'énergie mais la machine à vapeur est restée dans les usines avec toujours la même fonction : la production d'énergie.

L'impact des technologies de la troisième révolution industrielle est lui beaucoup plus global : les usines sont certes touchées mais à tous les niveaux : production gestion, etc.

De plus, la sphère de diffusion concerne tous les aspects de la vie sociale, télécommunication, rebots ménagers, nouvelles activités de loisirs (jeux électroniques), à tel point qu'il serait préférable de parler de troisième révolution technologique plutôt que de la troisième révolution industrielle.

2-Les problèmes posés à l'innovation :

Certains produits n'ont pas rencontrés de succès sur le marché et posent de problèmes, c'est pour cela que l'innovation rencontre certaines résistances due à :

Raison psychosociologique (refus de l'innovation en prétextant (coût financier élevé)).

Certaine entreprise ne maîtrise pas les nouvelles technologies.

La différence qui est entre l'innovation de produit et de procédé (celle de procédé permet une meilleure affectation des revenus et réduit un certain nombre de contraintes par contre celle de produit crée de nouveaux marchés et qui exige des charges (coût).

: Les risques de l'innovation-3

Les obstacles à l'innovation sont propres à chaque industrie ; toutes les industries des services étudiées ont qualifié les coûts élevés des innovations de principale entrave à ces dernières. C'est ce à quoi on doit s'attendre dans un monde où les ressources sont limitées et où il faut tenir compte des coûts d'opportunité lorsqu'on prend des décisions en matière d'investissements. Mises à part les inquiétudes générales au sujet des coûts des innovations, bien des obstacles auxquels les entreprises sont confrontées diffèrent d'une industrie à une autre. Financer une innovation, par exemple, est plus décourageant dans certaines industries que dans d'autres.

Comparativement aux autres industries des services dynamiques, davantage d'innovateurs dans l'industrie des services techniques aux entreprises ont déclaré que l'accès à du capital de risque et que l'accès à du capital externe constituaient des facteurs qui limitaient la mise au point d'innovations, ce qui reflète des différences tant au niveau de la population des entreprises qu'au niveau des régimes d'innovation.

Premièrement, la répartition selon la taille des entreprises de ces industries diffère de façon spectaculaire. Il y a beaucoup plus de petites entreprises dans l'industrie des services techniques aux entreprises que dans celle des services financiers.

Deuxièmement, les entreprises de l'industrie des services techniques aux entreprises sont plus susceptibles d'insister sur la création de moyens de R-D. Ces différences signifient que les entraves financières poseront davantage de problèmes dans l'industrie des services techniques aux entreprises, étant donné que les petites entreprises qui se lancent dans des activités faisant beaucoup appel à la R-D ont de grandes difficultés à obtenir du financement.

Les autres obstacles auxquels sont confrontées les entreprises innovatrices reflètent des restrictions en matière de facteurs (de production) à caractère autre que financier.

Une stratégie d'innovation couronnée de succès peut exiger une main-d'œuvre qualifiée, pour développer de nouveaux produits ou pour intégrer des technologies de pointe. La disponibilité de main-d'œuvre qualifiée peut varier de façon spectaculaire suivant le type d'activité commerciale.

Dans l'industrie des services techniques aux entreprises, où beaucoup d'entreprises produisent des produits logiciels très spécialisés, le manque de travailleurs qualifiés représente davantage un problème que dans l'industrie des services financiers.

D'autres obstacles encore peuvent avoir un caractère plus institutionnel. Les contraintes de la réglementation sont des règles qui régissent la façon dont les entreprises peuvent se comporter, le genre de produits qu'elles peuvent fournir et le moment où elles peuvent les offrir aux consommateurs. Les innovateurs dans l'industrie des communications sont plus susceptibles que les entreprises des autres industries des services de citer la législation comme un obstacle important à la mise au point d'innovations.

Facteurs qui gênent les activités d'innovation :

Facteurs liés aux connaissances :

- Potentiel d'innovation (R-D, conception, etc.) insuffisant.
- Manque de personnel qualifié:
À l'intérieur de l'entreprise.
Sur le marché du travail.
- Manque d'informations sur la technologie.

- Manque d'informations sur les marchés.
- Insuffisances dans la disponibilité de services externes.
- Difficulté à trouver des partenaires en coopération pour :
La mise au point de produits ou de procédés.
L'établissement de partenariats de commercialisation
- Rigidités organisationnelles à l'intérieur de l'entreprise:
Attitude du personnel à l'égard du changement
Attitude de l'encadrement à l'égard du changement
Structure de la direction de l'entreprise.
- Incapacité d'affecter du personnel aux activités d'innovation en raison des impératifs de production.

Facteurs de coût :

- Risques perçus comme excessifs.
- Coût trop élevé.
- Manque de fonds propres.
- Manque de financement à partir de sources extérieures à l'entreprise.
- Capital risque.
- Sources publiques de financement.

Facteurs de marché:

- Demande incertaine de biens et de services innovants.
- Marché potentiel dominé par des entreprises établies.

Facteurs institutionnels :

- Manque d'infrastructure.
- Faiblesse des droits de propriété.
- Législation, réglementations, normes, fiscalité.

Autres raisons de ne pas innover :

- Pas de nécessité d'innover en raison d'innovations antérieures
- Pas de nécessité d'innover en raison d'un manque de demande d'innovation.

La protection de l'innovation :

Il est extrêmement difficile de protéger l'innovation dans les services.

Différents moyens possibles sont envisagés dans notre recherche et dans notre connaissance.

Tous ces moyens sont considérés comme pas ou peu efficaces par une part considérable de firmes ; à une exception près (l'image de marque), cette part est toujours largement supérieure à la part de celles qui accordent une certaine efficacité à ces moyens de protection ; à la même exception près, cette part est toujours supérieure à des firmes dans la majorité des cas.

Cependant, les moyens de protection le plus souvent cités comme efficaces sont les suivants :

- L'image de marque.
- Le secret de fabrication et le savoir-faire.
- Intégration avec les clients.
- Les clauses de non-concurrence avec les personnels-clés.

Conclusion

Comme nous venons de voir, l'innovation est donc une condition du développement économique en générale et de l'évolution des entreprises en particulier. il y a des conditions qui doivent existées :

- Possession de nouvelles technologies (si elle a de nouvelles techniques elle pourra inventer et innover).
- Question d'organisation (le management est essentiel pour relier production et marché).
- Le plan financier (la capacité financière de l'entreprise).
- La coopération entre les entreprises.
- La qualité des systèmes d'innovation existant dans chaque pays.
- La taille de l'entreprise.

Bibliographie

JEAN LACHMANN, financement des stratégies de l'innovation, Edition economica, Paris 1993.

PIERRE couso, F hémici, l'entreprise en 20 leçons ,4 édition, Paris 2006.

JL CHARRON, S SEPARI, organisation et gestion de l'entreprise,2 édition, France 2001.

[Http ://www.oboulo.com/innovation-facteur-cle-succes-entreprise-18260.html](http://www.oboulo.com/innovation-facteur-cle-succes-entreprise-18260.html).

<http://sistem.gemtech.fr>