

Le management de l'innovation, ses conditions et compétences

KARAR Ahmed.
Doctorant en management
Université Ferhat ABBAS-Sétif
Kararahmed21@yahoo.fr

Résumé :

Dans un contexte de concurrence mondialisée et des changements omniprésents, la capacité de l'entreprise à innover en permanence constitue l'une des caractéristiques vitales pour sa pérennité. De nombreuses entreprises ont reconnu l'importance stratégique de l'innovation et la difficulté liée à son management. La plupart de la littérature considère l'innovation comme étant le processus de transformation des idées en produits nouveaux ou améliorés.

Le présent article porte sur la critique de l'état de l'art relatif à l'innovation et son management au niveau de l'entrepris. En premier lieu, nous commençons par son importance stratégique pour les entreprises. Puis, les conditions et compétences à réunir pour réussir ses projets, tout en indiquant les risques inhérents à son management.

Mots clés : Innovation, management de l'innovation, processus d'innovation, projet innovant, entreprise.

Abstract:

Within international competition context and omnipresent changes, the continuous innovative capacity of firm is so forth a prerequisite for its survival. A lot of firms have already recognized the strategic importance of innovation, but also the complexity of its management. The mainstream of managerial literature considers innovation as the process of transforming ideas into new or enhanced products.

The present article focuses on innovation and its management on the firm level. It aims at criticizing literature concerning the strategic importance of innovation for firms, and the conditional elements and managerial skills required to succeed innovative project, and outpace its inherent risks.

Keywords: Innovation, Innovation management, Innovation process, Innovation project, Firm.

Introduction

Le développement sans précédent des nouvelles technologies d'information et de communication et l'évolution considérable des moyens de transport ont mené à un effondrement progressif des frontières géographiques et à l'ouverture des marchés. La concurrence est de plus en plus mondialisée et le changement est omniprésent. Dans ce contexte, de nombreuses entreprises ont reconnu l'importance stratégique de l'innovation et la difficulté liée à son management, notamment à cause de l'avancement effréné de la technicité et du rôle vital de l'innovation pour la compétitivité des entreprises. De nombreuses ressources de R&D ont été vainement dépensées sans arriver aux objectifs assignés. Les raisons sont entre autres liées aux incompétences managériales. Ainsi, le management de l'innovation fait toujours l'objet de nombreuses études qui abordent ce sujet des points de vue différents. Cependant, la littérature abondante en cette matière n'est souvent pas facile à appliquer du fait de sa nature purement conceptuelle, le reste (très limitée) porte sur la définition des bonnes pratiques à adopter afin de maximiser les chances de succès et de s'éviter des causes d'échec. La première remarque à saisir quant au mot « innovation » est peut-être son caractère polysémique et variable selon les différents contextes (politiques, économiques, sociaux et culturels). En fait, cela peut expliquer l'ambiguïté liée à la définition de l'innovation qui devient un mot utilisé sans pertinence. Néanmoins, on met souvent l'accent sur son caractère scientifique et technique, par la suite l'innovation est confondue à l'invention, ou on en attribue un caractère général partant de sa dimension dynamique et –dans ce cas- l'innovation devient synonyme du changement. Par ailleurs, le management de l'innovation est le processus qui commence par la génération des idées et s'occupe de filtrer, sélectionner et manager les projets retenus. Il requiert une remise en question de l'organisation de l'entreprise, de son comportement et de sa culture.¹ La pléthore de la littérature d'innovation constitue une arme à double tranchant. Si elle renforce la compréhension du sujet et répond à certaines questions, la divergence de perspectives et la nature compliquée du sujet génèrent une certaine ambiguïté qui limite la bonne compréhension de l'innovation.²

Le présent article porte sur la critique de l'état de l'art relatif à l'innovation et son management au niveau de l'entrepris. En premier lieu, nous commençons par son importance stratégique pour les entreprises. Puis, les conditions et compétences à réunir pour réussir ses projets, tout en indiquant les risques inhérents à son management.

A. L'INNOVATION, SA TYPOLOGIE ET SON IMPORTANCE

A. I. Typologies de l'innovation :

La distinction entre les innovations se fait généralement à partir du niveau de nouveauté. L'innovation incrémentale implique un perfectionnement limité à un produit ou service, elle est notamment la pratique des PME et certains start-up. Ce type est le plus fréquent, il représente 90% des innovations³. Par contre, l'innovation de rupture est plus rare, elle désigne la mise sur le marché des produits ou services radialement innovés. Cela porte sur l'invention et la haute technicité dont jouissent quasi-exclusivement les grandes entreprises comparées aux PME. Par ailleurs, la corrélation souvent faite entre l'innovation et le développement technologique comporte une vision simplificatrice, car une innovation peut être un produit, un service ou un procédé, ou encore une forme d'organisation.⁴

1. Innovations de produits et services : c'est le lancement d'un nouveau produit (bien ou service) ou la rénovation d'un existant. Par exemple, la voiture ou le micro-ordinateur sont des innovations de produit, alors que les réseaux de connexion GPRS, le service de téléphonie mobile constituent des innovations de service.

2. Innovations de procédés : cela concerne les innovations portant sur les méthodes de production, c'est-à-dire la mise en place des nouvelles méthodes de production ou de distribution largement améliorées, à titre d'exemple, la chaîne de montage, la production assistée par ordinateur (PAO), la vente par correspondance ou par Internet.

3. Innovations organisationnelles : l'innovation organisationnelle se traduit par l'adoption d'une nouvelle méthode d'organisation du travail, elle ressemble à l'innovation de procédé du fait qu'elle contribue au changement au niveau du processus de production et/ou de distribution. Par exemple, « l'organisation scientifique du

travail (OST) » dans le domaine managérial, les « supermarchés » dans la distribution, et le « self-service » pour la restauration.

4. Innovation de modèle économique : ce type d'innovation renvoie à la façon même dont l'entreprise exerce ses activités. Le moteur de recherche électronique Google, à travers l'offre des services gratuits aux navigateurs et la réalisation des revenus grâce aux publicités, est un exemple de ces innovations.

Cela résume les points les plus importants de la littérature portant sur la définition de l'innovation et ses différents types. Pour notre part, l'innovation correspond à toute exploitation ou mise sur le marché d'une nouveauté tangible (nouveaux produits ou matières premières inédites) ou intangible (innovation organisationnelle et de modèle économique).

A.II. Importance stratégique de l'innovation :

Dans le cadre de la stratégie générale de l'entreprise, la stratégie d'innovation définit la trajectoire de celle-ci pour atteindre ses objectifs à travers l'allocation des ressources nécessaire et l'identification des techniques et outils appropriés.⁵ L'une des raisons d'échec pour l'innovation est le lancement des produits et services qui ne correspondent pas aux compétences de l'entreprise. L'importance de l'innovation pour l'entreprise se traduit par le fait qu'elle permet de :

1. Saisir les opportunités qu'offre l'environnement : Drucker a identifié sept sources d'opportunités dans l'environnement des entreprises. Ces sources pourraient constituer des points de départ pour l'innovation et le lancement des produits et services continuellement innovés⁶ (voir : tableau 1).⁷ La transformation de ces opportunités en innovation devrait permettre à l'entreprise de construire de vrais avantages stratégiques. En effet, la compétitivité des entreprises est fonction de sa capacité à lancer de nouveaux produits et de réagir plus rapidement que leurs concurrents. Le développement de nouveaux produits offre une chance extrêmement importante sur un marché en changement perpétuel. Dans la plupart des pays de l'OCDE de 5 à 7% des chiffres d'affaire des entreprises provient des produits nouveaux.⁸

2. Augmenter l'efficacité et améliorer la performance : Plusieurs études insistent sur le lien entre les résultats de l'entreprise et sa capacité d'innovation. Le classement mondial des

entreprises investissant dans l'innovation met l'accent sur la grande corrélation entre l'innovation et le développement des ventes. Les entreprises dont 40% de chiffre d'affaire provient des produits lancés il y a moins de 3 ans ont connu des taux de croissance plus élevés que la moyenne. Ainsi, aux Etats-Unis 86% des entreprises considèrent que la capacité d'innovation constitue l'une des priorités managériales pour elles, et que l'innovation est l'un des axes principaux pour leur croissance.⁹

3. Créer et renforcer son avantage concurrentiel : une entreprise peut innover afin de défendre sa position concurrentiel, mais également pour instaurer son avantage concurrentiel. L'innovation peut constituer une sorte de réaction pour empêcher l'autrui de s'emparer de sa part de marché. Elle peut être aussi le fruit d'une philosophie proactive, en vue d'avoir une position stratégique sur le marché grâce au développement technique de ses produits.¹⁰ Sur ce plan, la stratégie d'innovation constitue pour l'entreprise la pierre de l'angle de sa stratégie générale face à la concurrence, et l'un des moyens les plus importants pour faire face aux concurrents les plus forts.¹¹

Enfin, si l'état de l'art actuelle se met d'accord sur l'importance stratégique de l'innovation, elle se limite en général à décrire subjectivement les processus et activités en lien avec l'innovation, sans pour autant donner des résultats justifiés empiriquement sur les trajectoires à emprunter pour mener à bien un projet d'innovation. Les modèles conçus pour le management de l'innovation sont souvent propres aux cas où ils ont été réalisés d'où la difficulté de reproduire ou standardiser.

B. EXIGENCES RELATIVES AU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Plusieurs recherches décrivent le management de l'innovation et ses spécificités, à travers l'identification des conditions à réunir et les compétences auxquelles il fait appel. Plusieurs auteurs se sont efforcés à développer des modèles clarifiant les facteurs essentiels pour la maîtrise des activités d'innovation.

B.I. Analyse du management de l'innovation :

Par rapport aux autres activités de l'entreprise, l'innovation se distingue par un ensemble de caractéristiques. Quant à l'analyse du management de l'innovation, la majeure partie de la littérature

s'accordent sur la nécessité de voir les activités d'innovation en tant que « processus » touchant à tous les niveaux de l'entreprise, et non plus comme une spécialité propre à un seul département.

1. L'approcher processus pour l'innovation: on utilise la notion de « processus » pour décrire les activités régulières qui requièrent une contribution coordonnée des fonctions et spécialités différentes, c'est, par exemple, le cas du traitement des factures, des achats ou des recouvrements des clients. En organisant une fonction donnée sous forme de processus, l'intérêt principal est celui du pilotage unifié d'un ensemble d'activités partielles ayant la même finalité. Cela permet également de consolider la communication et la compréhension des objectifs par les acteurs concernés et, d'accélérer la réalisation des objectifs le plus efficacement possible et de mieux identifier les points faibles afin d'améliorer la performance continuellement. D'autre part, approcher l'innovation d'un point de vue « processus » s'explique par la nécessité de mobiliser un grand nombre de fonctions et spécialités de l'entreprise (R&D, Marketing, Veille, Production, etc.), ainsi que l'existence parfois d'une multitude de projets simultanés. Enfin, l'approche processus offre une vision globale et fiable permettant de visionner en permanence la multitude des ressources et risques intrinsèques aux projets d'innovation.¹²

2. L'implication des différentes fonctions: l'innovation des produits et services reflète l'effort de l'entreprise en vue de satisfaire les attentes exprimées et latentes des clients. Ainsi, pour Dell l'innovation porte beaucoup plus sur l'organisation logistique des canaux de distribution que sur l'originalité des produits. Alors, il ne faut pas restreindre l'innovation sur le département R&D, mais elle doit concerner l'entreprise toute entière. Cette prise de conscience qui s'est répandue entre les managers à la fin des années 1990s a eu des résultats positifs quant aux moyens mobilisés pour booster la créativité des employés. Désormais, toutes les fonctions et spécialités de l'entreprise (top management, production, marketing, etc.) doivent collaborer pour alimenter les axes stratégiques de l'innovation. Par exemple, la fonction marketing peut contribuer à la génération et fixation d'idées à travers les services d'après-vente et autres. Certaines études affirment que plus de 40% des idées trouve sa source auprès des

clients et fournisseurs, alors que 10% seulement provient de la R&D.¹³

En résumé, l'innovation est une activité continue qui doit être pilotée par certains responsables visionnaires de l'entreprise (top management, directeurs R&D, marketing, production, etc.), mais elle est certes le fruit des contributions de tous. Cependant, la difficulté réside dans la mise en valeur et l'évaluation les idées des employés ou chacune des contributions. En fait, coordonner les rôles des différents acteurs de backgrounds distincts est -à notre avis- la ta tâche plus délicate. Ainsi, concevoir et développer des méthodes et outils pratiques susceptibles d'assister les managers dans cette mission, constitue -d'après nous- un point axial dans une approche cognitive en management de l'innovation, malheureusement ces questions sont peu traitées dans la littérature.

B.II. Risques du management de l'innovation :

Les risques qui pourraient entraver les projets d'innovation peuvent être classifiés en fonction de leurs sources à :

1. Risques endogènes : ces risques s'émanent de l'intérieur de l'entreprise et prennent un caractère managérial :

a) Risques organisationnels : l'entreprise peut connaître une situation d'instabilité à cause d'une nouvelle formule d'organisation ou de nouvelles méthodes de travail, ou encore suite à l'utilisation des nouveaux outils. Cela pourrait installer des obstacles sociaux qui, couplés du manque de flexibilité pourraient constituer un grand risque sur l'innovation. Par exemple, une mauvaise négociation quant aux opérations communes due à l'imprécision des rôles pourrait saper le projet d'innovation. Pour faire face à ces risques, il convient de donner le maximum d'informations et de clarification aux employés, et les motiver tout en précisant le droit et responsabilité de chaque acteur en cas des projets communs.

b) Risques de résistance au changement : la résistance au changement constitue une réaction par laquelle un ou plusieurs individus, quel que soit leurs niveaux dans l'entreprise, refusent le changement souvent sous-jacent à l'innovation ou imposé par celle-ci. Ce changement peut toucher le poste d'affectation, la clientèle ciblée, la structure organisationnelle, etc. En effet, les sources de résistance au changement trouvent leurs origines dans¹⁴ la

philosophie des managers et leur conception des choses ; la culture de l'entreprise et l'interaction des individus ; la répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs dans l'entreprise, plus les obstacles propres à chaque entreprise. Pour faire face à ces risques, le management de l'entreprise doit s'efforcer à instaurer l'harmonie nécessaire autour du projet d'innovation et en donner l'importance et l'intérêt qu'il mérite.

2. Risques exogènes : ces risques proviennent de l'environnement extérieur de l'entreprise. Celle-ci doit les prévenir et se préparer à en faire face.

a) Risques commerciaux : à cause de la non maturité du marché, ou suite à une analyse mal conçue des attentes et besoins des clients, ou encore du fait de l'inefficacité de la stratégie de pénétration du marché, une innovation peut ne pas être bien accueilli, ou plus pire encore, ne pas être demandée du tout. Autrement dit, les clients peuvent montrer une attitude négative vis-à-vis un nouveau produit ou service. Pour s'éviter de ces risques, l'entreprise doit effectuer ses études de marché, sondages et enquêtes en vue de bien comprendre et évaluer la concurrence et concevoir des stratégies marketing appropriés.

b) La régulation : une innovation peut impacter la nature et la structure de concurrence (concurrence hors du prix), cela mène à déséquilibrer le modèle concurrentiel traditionnel fondé sur la concurrence juste et parfaite, par conséquent à des situations nuisibles à l'économie. Dans ce cadre, étant donné que la répartition optimale des ressources est l'une des missions de base des politiques économiques de l'Etat, celui-ci peut mettre en œuvre des politiques visant à maîtriser les impacts relatifs aux innovations et lézant à la compétition. Cela va se répercuter négativement sur les profits prévus d'innovations.

c) Le rythme de l'innovation : l'accélération des innovations et raccourcissement des cycles de vies des produits, font des stratégies de leadership en innovation un grand risque. Le géant Lockheed a été repoussé du marché de l'aéronautique par Douglas & Boeing après avoir misé (Lockheed) sur le moteur Turbo- propulseur au lieu du Turboréacteur. Si les grandes entreprise disposent des ressources nécessaires à réussir une innovation donnée ou –au cas contraire- compenser ses pertes, cela n'est pas le cas pour les PME

qui doivent être plus vigilantes lors de toute initiative d'innovation.

3. Risques mixtes (endogènes et exogènes) : ce sont les risques qui pourraient compromettre le succès de l'innovation et, qui peuvent trouver leurs sources ou bien à l'intérieur de l'entreprise ou bien à l'extérieur.

a) Risques financiers : si on estime que le cout d'une innovation est élevé ou insupportable, en cas de manque des ressources financières prévus ou l'absence du financement public/privé, cela mène souvent à l'abandon des projets d'innovation.¹⁵ Par la suite, une entreprise doit bien évaluer le cout de l'innovation pour éviter ces risques, et essayer de protéger son innovation si celle-ci est brevetable. Par ailleurs, les politiques financiers doivent encourager l'innovation. Aux Etats-Unis le Nasdaq réserve un département exclusif aux entreprises innovantes.

b) Risques techniques : le manque d'informations relatives à la technologie et l'absence des compétences techniques constituent un entrave majeur pour atteindre les performances visées des projets innovants, notamment si ceci vise à développer un nouveau produit ou acquérir une nouvelle technologie. Dans ce cas, l'entreprise doit œuvrer pour la formation et l'attraction des compétences, et -si nécessaire- se faire assister par de l'expertise externe des bureaux d'études et des consultants.

Les spécificités que nous venons de citer requièrent des compétences managériales et des talents de leadership, lesquels peuvent jouer un rôle de motivation et du pilotage pour le développement des capacités innovantes de l'entreprise.

A notre sens, le rôle des managers ici et d'arbitrer entre ces différents risques avant de prendre l'initiative et innover. Cela doit être le fruit d'une bonne connaissance des capacités financières, techniques et humaines de leurs entreprises, du marché et des concurrents. C'est là où se voit la pertinence des mangers quant à l'estimation des niveaux des risques. Innove-t-on tout seul ou en partenariat ?, doit-on opter pour l'amélioration élémentaire ou radicale ?, etc.

Pour répondre à ces questions, il n'existe pas de « prêt à appliquer », mais chaque manager sera confronté à des situations propres à son entreprise.

C. COMPETENCES ET CONDITIONS DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Le style du leadership est une question essentielle pour le management de l'innovation et l'identification des meilleures façons pour piloter les individus. En effet, la flexibilité ou l'adaptabilité aux différentes conditions constitue l'une des plus grands défis pour les managers d'entreprise dans leurs démarches de pilotage et de motivation.

C.I. Qualités des managers de l'innovation :

La spécificité de l'innovation fait que son management interpelle certaines compétences spéciales. Pour mener à bien son projet d'innovation, un manger doit se disposer de certaines qualités essentielles pour pouvoir gérer son innovation, notamment celle de la flexibilité. Un manager flexible est celui qui montre une capacité à s'adapter aux exigences du changement. Il est capable de faire face aux situations non claires, et se distingue par l'ouverture de son esprit. Il est prêt à accepter de nouvelles visions et toujours à l'écoute de ses subordonnés.

C.II. Le management de changement :

Le changement est le corollaire de l'innovation qui pourrait induire à la remise en question des devoirs, la rectification des méthodes de travail, le changement des spécialités ou encore la reformulation de l'organigramme de l'entreprise. Par conséquent, les mangers de l'innovation doivent être en mesure de mettre en œuvre un plan d'action menant à bien ces changements, compte tenu des résistances possibles auprès de leurs employés.¹⁶

Par ailleurs, la littérature met en avant certaines qualités des managers capables de gérer l'innovation comme leur capacité de bien appréhender la stratégie, la vision globale et approfondie des travaux et pratiques, la compréhension du processus de l'innovation, la prise de risque et de l'initiative, la communication, la responsabilité et l'encouragement des pratiques innovantes, etc.

17

C.III. Cadre managérial de l'innovation :

Le pilotage de l'innovation porte essentiellement sur la structure de l'entreprise, sa culture et ses ressources humaines.¹⁸ En effet, une meilleure compréhension du processus d'innovation d'une part et de l'organisation de l'entreprise de l'autre, constitue un élément

nécessaire à la conduite efficace des activités d'innovation.

1. Culture et capacités humaines : la culture favorable à l'innovation est celle qui accepte l'ambiguïté et exerce moins de surveillance sur l'initiative et la prise de risque. Par exemple, à General Motors on récompense toute proposition de nouveaux produits aux tests. Par contre, plusieurs entreprises adoptent des pratiques néfastes à la culture d'innovation en s'abstenant -par exemple- à breveter leurs valeureuses innovations.¹⁹ Par ailleurs, les ressources humaines présentent la source de toute initiative créatrice. Pour mieux exploiter ses capacités innovatrices, l'entreprise doit bien considérer l'apprentissage individuel et collectif, toute en renforçant le lien entre le management des ressources humaines et celui de l'innovation.²⁰ Pour ce faire, un manager doit œuvrer pour bien exploiter les expériences précédentes, former ses employés, enrichir leurs idées et promouvoir leurs objectifs et ambitions. Les capacités humaines doivent fonder les bases stratégiques pour une position meilleure de pérennité et de croissance de l'entreprise.²¹

2. Organisation et collaboration innovatrice : les structures organiques qui requérant moins de spécialisation et moins de règles à respecter se répercutent positivement sur l'innovation. Ainsi, ces structures offrent plus de flexibilité et permettent un enrichissement mutuel qui favorise l'adoption de l'innovation. Cette forme organisationnelle permet de maintenir une communication permanente entre les unités de production, et une grande interaction des différentes fonctions. Par ailleurs, les groupes de travail font désormais les unes des composantes les plus importantes des structures organisationnelles. Ces groupes peuvent être assignés à un projet spécial. Ils sont formés afin de garantir leurs indépendances managériales ou pour encadrer des cercles de qualité, etc. Cependant, l'association des individus pour un objectif défini ne suffit pas pour garantir la productivité et surtout la capacité d'innovation. La diversité interne des groupes renforce leur efficacité grâce et la complémentarité des rôles. Ainsi, la diversité et flexibilité des compétences favorisent l'innovation et l'adaptation du management des ressources humaines aux stratégies organisationnelles.²² Par ailleurs, la collaboration innovatrice renvoie à la collaboration scientifique entre entreprises

ou avec des centres de recherche pour des activités d'innovation afin d'acquérir du savoir et de la technologie. Ces entreprises allouent souvent un budget plus grand, ce qui implique que le recours à la collaboration vise l'élargissement des projets d'innovation ou l'acquisition de nouvelles compétences plus que la réduction des coûts ou la maîtrise des dépenses.

C.IV. Techniques de créativité et obstacles à surmonter :

Le processus d'innovation commence par l'incitation de la créativité. Il existe plusieurs techniques de créativité qui permettent de générer un grand nombre d'idées à partir des problèmes posés. La réussite du projet d'innovation dépend largement du bon management de cette phase sensible du processus d'innovation.

1. Inciter la créativité de l'entreprise : la créativité commence par l'observation qui consiste à voir les choses autrement, et puis c'est la phase de maturité qui implique la collecte et l'analyse des informations pour créer une entité nouvelle. Cette phase peut durer de quelques minutes à quelques années. Enfin, c'est le moment d'inspiration où se cristallise l'idée sous sa forme finale d'innovation. Plusieurs techniques sont d'ores et déjà utilisées pour exhorter la créativité dans l'entreprise:

a) Le brainstorming : Le brainstorming est une technique de créativité qui consiste à réunir un groupe d'individus afin de donner le maximum de propositions concernant un sujet donné. Cette technique devrait être plus efficace avec 10 à 15 personnes. Lors d'une séance de brainstorming on commence par la définition de l'objectif visé ainsi que la portée des idées et des propositions recherchées. En second lieu, on procède à rédiger les propositions avancées. Le principe qui fonde cette pratique est celui de veiller à proposer n'importe quelle idée avec toute la spontanéité possible et sans subir aucune critique, contrôle ou commentaire. Le directeur de la séance est sensé réanimer le groupe en cas de cessation. Enfin, on sélectionne un ensemble de propositions en retenant celles les plus acceptables, avant de terminer par le classement des propositions devant un comité spécialisé pour les évaluer et raffiner en vue d'en trier les meilleures alternatives possibles.²³

b) La méthode TRIZ: le sigle TRIZ est l'abréviation de l'expression Russe (Teoriya Resheniya Izobretateliskih Zadatch) ou « Théorie de la solution créatrice des problèmes ».²⁴ C'est une

méthode sous forme d'un système de solution créatrice des problèmes, elle compte sur l'élément humain en se basant sur la connaissance grâce à la collecte de maximum de brevets. Au début, cette technique a été conçue par Altshuller et utilisée de façon moins développée en Union Soviétique. Elle connaît aujourd'hui un grand succès aux Etats-Unis auprès des grands groupes industriels pour résoudre les problèmes liés à la conception des nouveaux produits et des produits dérivés.

Il existe d'autres techniques de créativité dont le Mind Mapping qui permet d'assimiler les idées abstraites schématiquement en vue de faciliter la réflexion et cerner toutes les dimensions d'une situation donnée.

2. Les obstacles à la créativité : un manager doit œuvrer pour aplatir tous les écueils qui pourraient constituer une source d'obstruction à la créativité. En fait, ces obstacles peuvent être objectifs. Il n'est pas possible d'encourager la créativité des employés avec la présence des managers traditionnels manquant d'initiative ou portant des préjugés négatifs telles : « on a déjà essayé cette idée », « ce n'est pas ton boulot », « on est bien comme ça », etc. Ces commentaires et états d'esprit risquent d'obstruer les jeunes talents à prendre de l'initiative ou innover. Par ailleurs, les obstacles à la créativité peuvent également être subjectifs. Les individus conçoivent parfois des contraintes non réalistes. Par exemple, dans une entreprise « le comité de développement des systèmes de travail » pourrait considérer que ses propositions vont contradictoires aux procédures et instructions internes, partant ce comité s'abstient à suggérer de nouvelles solutions en considérant que les règles courantes sont inchangeables.

De ce qui précède, il nous apparait que le fait d'identifier certaines compétences et conditions par la littérature pour le management de l'innovation est important. Or, il est pour nous plus utile de s'efforcer à modeler les processus du management de l'innovation pour plus d'applicabilité et utilisabilité. En fait, cela devrait rajouter plus de pertinence en donnant une dimension scientifique et empirique concrète à une discipline humaine et abstraite comme celle du management de l'innovation. En parallèle, il faut bien reconnaître les conditions requises pour réussir ces applications

compte tenu des différences relatives aux structures, formes et tailles des entreprises ou encore valeurs économiques, sociales et environnementales. Il faut reconnaître également la difficulté liée au changement des attitudes et conceptions inculquées dans les esprits des individus, mis à part de la complexité du processus d'innovation en soi-même. D'autre part, si les techniques de créativité ont fait leur preuve d'efficacité, celles-ci demandent souvent un effort continu et de longue haleine, elles requièrent des compétences que l'entreprise pourrait manquer et, que leur acquisition dépasserait le niveau de l'entreprise et ses capacités managériales à un niveau macro. Ainsi, on assiste depuis quelques années à la montée d'un nouveau concept de plus en plus accepté et, qui attire beaucoup d'intérêt, c'est celui du système national d'innovation qui porte sur l'analyse des conditions de l'innovation au niveau macro, dans lequel l'entreprise n'est qu'une composante parmi d'autres pour la réussite au management de l'innovation.

Conclusion :

L'innovation a toujours constitué un phénomène plus ou moins ambigu. Or, son importance de plus en plus reconnue fait qu'elle soit un objet préféré d'étude et de recherche. Durant les dernières décennies, le management de l'innovation au sein des entreprises a constitué une matière focale à de nombreuses recherches analytiques, dont la quasi-totalité s'est efforcée à clarifier les différentes dimensions des processus d'innovation. En dépit des informations quantitatives et qualitatives qu'elles ont permises, la maîtrise parfaite des processus d'innovation et leurs résultats demeure toujours un des objectifs qui chèrent aux managers des entreprises. La nature immatérielle et la complexité immense de ces processus fait que ces recherches subissent des critiques méthodologiques de par leur concentration sur l'aspect statistique et métrique, leur nature beaucoup plus descriptive et conceptuel, ainsi que la difficulté liée à l'application des résultats obtenus ou d'en tirer profit. En fait, la plupart des études considère l'innovation comme étant le processus de transformation des idées en produits nouveaux ou améliorés, selon des classifications diverses relatives aux niveaux de nouveauté (radicale ou incrémentale), à l'objet de l'innovation (produits, services ou procédés), et à son extension à innovation partielle et totale

(modèle économique). Par ailleurs, tous les chercheurs s'accordent sur l'importance stratégique de l'innovation pour la création de valeur, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, pour le renforcement de sa compétitivité en développant sa distinction par les couts et la concurrence suivant les règles en place, ou à travers l'augmentation de la valeur offerte et la création de nouvelles règles de jeu lui permettant d'élargir sa part de marché. Par ailleurs, malgré l'aspect créatif qui constitue une partie essentielle de l'innovation, celle-ci ne pourrait pas se produire spontanément. L'innovation est le fruit de tout un processus extrêmement compliqué. Il requiert de l'entreprise le management des nombreuses variables internes et externes interagissant entre elles (ressources, connaissances, créativité et technologie, etc.). Le management de l'entreprise doit coordonner entre ces variables et en construire des équipes de travail complémentaire et pluridisciplinaire afin de réaliser l'interaction nécessaire entre les connaissances et les compétences des différents niveaux de l'entreprise. D'autre part, les entreprises comptent de plus en plus sur les projets innovants comme une forme organisationnelle visant à augmenter l'efficacité de ces processus qui dépassent le travail des techniciens et ingénieurs. Le processus d'innovation fait appel à la mobilisation des différentes fonctions d'entreprise, il nécessite la complémentarité entre celles-ci et la collaboration des différents partenaires (centres de recherche, fournisseurs ou concurrents, etc.) afin de faire face aux différents défis du management de l'innovation.

Annexe :

Tableau 1 : Sources d'opportunités et d'innovation

Sources d'opportunités	Exemples
<p>L'inattendu : les situations et incidents imprévues pourraient dévoiler sur de nouvelles opportunités</p>	<p>Les opportunités offertes pour les entreprises de sécurité et de gardiennage suite aux événements de 11 septembre 2001</p>
<p>L'incongrus : toutes les opportunités liées aux idées non conformes aux habitudes inappropriées.</p>	<p>FedEx a réalisé son succès en renversant la vision traditionnelle voyant impossible la livraison momentanée.</p>
<p>Les Besoins de processus : les opportunités potentielles peuvent être réparties sur les différentes étapes d'un processus donné.</p>	<p>Malgré l'absence jusqu' là d'un traitement définitif, les recherches médicales dans le domaine du cancer ouvrent de nombreuses opportunités.</p>
<p>La structure du marché : l'avancement technologique change les goûts et la structure des secteurs.</p>	<p>eBay a fondé son succès en se plaçant à l'intermédiation des acheteurs et vendeurs sur Internet.</p>
<p>La démographie : les mutations de la composition démographique créent de nouvelles opportunités pour les entreprises.</p>	<p>L'augmentation du revenu moyen des retraités favorisent les produits et services de soins, récréation, etc.</p>
<p>Le changement des concepts : le changement des gens envers certaines choses pourraient engendrer quelques opportunités.</p>	<p>Le changement que connais le concept de bonne nutrition permet l'émergence de nouveaux produits : light et Bio, etc.</p>
<p>Les évolutions scientifiques et technologiques</p>	<p>Francistal est arrivée à innover un tissu capable d'absorber la sueur et odeurs à travers le traitement chimique.</p>

Source: à partir de; Stephen Robbins & David Decenzo, Op.cit.

Références :

- ¹ Yves Simon et Als, **Encyclopédie de gestion**, 2^e Edition, Economica, Paris 1997
- ² http://www.e-rh.org/documents/cdr_deltour.pdf
- ³ Smaïl Aït-El-hadj et Al, **innovation, management des processus et création de valeur**, l'Harmatan, Paris 2006
- ⁴ Ian Maxwell, **Managing sustainable innovation**, Springer, USA 2009
- ⁵ Philippe Kotler et Bernard Dubois et Als, **Marketing management**, 12^e édition, Pearson Education, Paris 2006
- ⁶ Peter Drucker, **HBR the discipline of innovation**, available on <http://www.hbr.org>
- ⁷ Stephen Robbins et David Decenzo, **Management l'essentiel des concepts et des pratiques**, Pearson Education, France 2004
- ⁸ http://www.oecd.org/document/25/0,3746,fr_41462537_41454856_45215001_1_1_1_1,00.html
- ⁹ <http://www.britishcouncil.org>
- ¹⁰ Diane-Gabrielle Tremblay, **Innovation, management et économie**, Université du Québec 2003
- ¹¹ Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, Dunod, Paris 199
- ¹² http://www.knowllence.com/fr/telechargement/telechargement_form.php
- ¹³ Idem
- ¹⁴ Christian Hohmann, **Guide pratique des 5S**, Editions d'Organisation
- ¹⁵ http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=65a775bf-be8e-408c-bebe-1e7d5f48c10&groupId=10988
- ¹⁶ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة، الأردن 2009.
- ¹⁷ Debra M. Amidon, **innovation et management des connaissances**, Edition d'Organisation, Paris 2001
- ¹⁸ Stephen Robbins et David Decenzo, Op.cit.
- ¹⁹ Bruce Berman, **Making Innovation Pay**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2006
- ²⁰ <http://www.teluguqam.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-21.pdf>
- ²¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان 2008.
- ²² Claude Levy-leboyer, **La gestion des Compétences**, Groupe Eyrolles, Paris 2009
- ²³ باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- ²⁴ Tayeb Louafa et Francis Luc-Perret, **Créativité et innovation**, Presse polytechniques universitaires romandes, France 2008