Un processus d'innovation requiert plusieurs types de talents

La compétitivité d'une économie et de ses entreprises dépend essentiellement de leur volonté et de leur capacité à innover dans tous les domaines. Quelles caractéristiques une firme doit-elle avoir, en termes de culture, de stratégie, d'incitations et de structures, pour piloter au mieux un processus d'innovation?

Les entreprises doivent viser au moins trois types d'innovation: produits, procédures et améliorations sociales. Les produits représentent une nouvelle offre sur le marché. Les innovations de procédures renouvellent les processus internes de production de prestations (par exemple dans le domaine de la production et de l'administration). Les améliorations sociales concernent la promotion et le maintien des ressources humaines (par exemple, un nouveau système d'incitation ou d'horaire). Toutes les innovations doivent traverser trois phases principales: conception, acceptation de l'idée et réalisation.

L'innovation est autant un objectif des institutions privées que publiques. Plus la concurrence est intensive, plus la gestion de l'innovation demande à être organisée. La littérature spécialisée s'intéresse surtout aux entreprises privées qui évoluent dans l'économie de marché. Au premier plan, on trouve principalement les grandes sociétés, où la promotion de l'innovation fait l'objet d'un dispositif étendu. Celui-ci comprend notamment des divisions de recherche et développement, des responsables de brevets, des spécialistes en marketing et des développeurs en organisation. Les études empiriques[1] montrent que les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent être très innovatrices. L'innovation s'impose également dans les institutions du secteur public[2].

Il faut d'abord une culture d'entreprise favorable à l'innovation

Les normes, valeurs, modes de pensée et comportements dans une entreprise proviennent essentiellement de ses cadres[3]. Les remarques suivantes sont utiles pour promouvoir une culture favorable à l'innovation:

- le sommet de la hiérarchie encourage activement l'innovation et joue un rôle de promoteur;
- les initiatives et les propositions destinées à tester de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés sont récompensées;
- les erreurs sont inévitables lorsque l'on sort de la routine: elles permettent de prendre les mesures nécessaires pour améliorer ce qui doit l'être;
- les clients et les fournisseurs sont considérés comme de précieux réservoirs d'idées;
- les supérieurs stimulent la créativité de leurs collaborateurs et sont jugés par rapport à leurs efforts;
- les responsables accordent une certaine marge de manœuvre à leurs subordonnés directs;
- si les nouvelles idées ne devaient pas se concrétiser en raison des perspectives globales de l'entreprise, le refus adressé aux personnes concernées se fonde sur des raisons convaincantes;
- le succès d'une innovation sous forme de produit, de processus ou d'amélioration sociale est reconnu et fêté: les cadres montrent ainsi qu'ils pensent à tous ceux qui les ont aidés en silence.

Si l'on ne prend pas en compte ce qui précède, aucun instrument de gestion, ni aucune méthode spéciale ou technique destinées à encourager l'innovation ne seront pleinement viables.

Le rôle des objectifs et de la stratégie

Les membres de la direction et les spécialistes doivent être informés sur la place qu'occupe l'innovation dans les buts et la stratégie de l'entreprise. Les conventions d'objectifs individuelles doivent préciser ce qu'on attend du salarié dans ce domaine. Les entretiens avec les représentants du marketing doivent donc cerner les nouveaux segments de clientèle à travailler, les nouveaux médias à utiliser dans la communication commerciale et les nouveaux produits qui ont besoin d'être testés sur le marché. En matière de développement des ressources humaines, par exemple, on devrait s'accorder sur le moment opportun pour introduire un programme de formation ou un concept innovant d'apprentissage à distance.

Pour *Porter* (1998), une stratégie concurrentielle se compose de trois variantes de base: *leadership des coûts* (avantage lié à une branche), *différenciation* (produit possédant des caractéristiques uniques) et *stratégie de niche* (par exemple, concentration sur un groupe cible ou sur un espace géographique défini). En ce qui concerne le leadership des coûts, les innovations en matière de proces-

Pr Norbert Thom
Université de Berne

source: https://doi.org/10.7892/boris.90124 | downloaded: 1.12.2016

sus s'avèrent essentielles. Celles qui concernent les produits relèvent davantage du domaine de la différenciation. Ces deux types d'innovation peuvent entraîner une position dominante dans une niche. Les trois stratégies supposent des ressources humaines à la fois d'une certaine qualité et disponibles. Les innovations sociales – par exemple, dans le développement du personnel, la gestion du savoir ou les systèmes de rémunération – procurent des avantages de compétitivité.

La réflexion stratégique n'est pas seulement nécessaire dans les hautes sphères de la direction. Il convient d'impliquer d'autres collaborateurs, au moins pour certaines questions partielles, comme l'analyse «forces, faiblesses, opportunités, risques».

Des systèmes d'incitation qui récompensent les comportements innovateurs

On a déjà sondé maintes fois sur leurs motivations les collaborateurs dont la nature des tâches est plus particulièrement centrée sur la production et la mise en place de nouvelles idées (par exemple, chercheurs, ingénieurs en développement, designers, spécialistes de la publicité, développeurs en personnel). De nombreuses études empiriques ont démontré que cette catégorie de personnel est particulièrement motivée par les défis que représentent s tâches. Comme les projets innovateurs ne peuvent pas se réaliser en solitaire, la coopération avec des supérieurs qui estiment leurs collaborateurs est d'une importance majeure. Il en va pareillement de la stimulation procurée par le travail avec des collègues compétents ou des collaborateurs prêts à apprendre. Les incitations financières doivent également constituer des signaux d'encouragement. On peut imaginer une prime qui récompenserait l'auteur d'une idée concrétisée[4] ou la réalisation d'objectifs liés à une étape du processus d'innovation. Les entretiens avec les collaborateurs, la consultation des groupes et du personnel doivent déterminer les véritables facteurs de motivation et donc les incitations qui leur correspondent.

Rapprocher les rôles pour encourager l'innovation

Les processus d'innovation demandent des talents de toutes sortes. Or, il existe des collaborateurs qui se distinguent 1) par leur créativité, 2) par leur circonspection dans l'analyse des problèmes et leurs décisions et 3) par leur énergie à mettre en œuvre les idées produites. Il faut savoir rapprocher les différents talents.

La recherche a prouvé empiriquement de façon tout à fait claire l'importance primordiale des «promoteurs» dans le succès des innovations[5]. On appelle ainsi les personnes qui encouragent intensément par leur action le processus d'innovation. Alors que les acteurs du pouvoir légitiment, lancent et font avancer le processus par leurs décisions et leur potentiel hiérarchique, les spécialistes surmontent les barrières du savoir et apportent leur regard d'experts. Les personnes créatives ont besoin de protecteurs et de promoteurs dans la hiérarchie de l'entreprise. L'aide de ces cadres est indispensable, car les nouvelles idées se heurtent la plupart du temps à des résistances. Leur matérialisation est, en effet, synonyme de changements (au niveau du budget ou des relations hiérarchiques). Pour que les spécialistes puissent tester les nouvelles idées et les déclarer conformes aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise, il faut un contrepoids à cette omniprésente résistance au changement. Les acteurs du pouvoir et les spécialistes ne se trouvent par toujours dans la même ligne hiérarchique. On peut les réunir par une décision officielle, par exemple en créant une organisation spécifique au projet. Il arrive aussi que la structure de l'entreprise soit suffisamment perméable pour permettre à l'auteur de l'idée et à celui qui doit la mettre en œuvre de se retrouver sans suivre la voie hiérarchique (auto-organisation). Le modèle a été élargi par la suite. Un promoteur du processus est d'une grande utilité pour suivre le développement de l'innovation. En langage pratique, il peut s'agir d'un chef de projet: celui-ci est chargé de veiller, tout au long du processus, au respect des délais, des coûts, de la qualité et des buts personnels visés.

Une meilleure compétitivité

On s'attend trop souvent à ce qu'une innovation réussisse en employant des méthodes et des outils particuliers. Or, la recherche a montré qu'aucun succès durable n'est possible si les instruments de gestion usuels ne sont pas axés sur la promotion de l'innovation. Ils doivent organiser l'environnement professionnel de telle façon que tous les membres de l'entreprise sachent que leurs idées sont les bienvenues. Cela accroît la compétitivité de la société, spécialement au niveau de sa productivité et de son attrait sur le marché de l'emploi. ▮

Encadré 1

Bibliographie

- Hauschildt Jürgen et Salomo Sören, *Innovationsmanagement*, 4e éd., Munich, 2007.
- Porter Michael E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, 1998.
- Schmeisser Wilhelm et al., *Handbuch Innovationsmanagement*, Constance/Munich, 2013.
- Thom Norbert, *Erfolgreiches Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*, 2e éd., Berne, 2007.
- Thom Norbert et Müller Renato C., «Innovationsmanagement in KMU: Erkenntnisse aus einer explorativen Studie», dans Heike Bruch et al. (éd.), *Leadership – Best Practices und Trends*, 2e éd., Wiesbaden, 2012, pp. 269–282.
- Thom Norbert et Piening Anja, *Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement,* Berne et al., 2009.
- Thom Norbert et Ritz Adrian, *Management public. Concepts innovants dans le secteur public,* Lausanne, 2013.
- Vahs Dietmar et Brem Alexander, *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 4e éd., Stuttgart, 2013.

1 Thom/Müller (2012).
2 Thom/Ritz (2013).
3 L'exposé qui suit s'adresse aux entreprises de tous types qui veulent que leurs instruments de gestion encouragent aussi l'innovation. Voir notamment, dans la littérature spécialisée, les travaux de Thom (2007), Hauschildt/Salomo (2007), Schmeisser (entre autres 2013) et Vahs/Brem (2013).
4 Thom/Piening (2009).
5 Hauschildt/Salomo (2007).