

Le management de l'innovation: de la coupe aux lèvres

Innovare humanum est: l'homme innovant avance et, sur son passage, des pensées se lèvent dont aucune ne ressemble à la précédente. Certaines de ces pensées, pareilles à des feux follets, surgissent et s'éteignent aussitôt, insaisissables, informulables, trop fluctuantes ou trop compliquées. Certaines visions à peine apparues dans son esprit en sont chassées, réprimées, recouvertes par des représentations plus conventionnelles. Mais quelques idées résistantes prennent racine dans sa tête. Elles peuvent lui être venues de deux façons différentes.

Première origine possible: une nécessité interne. Ces idées sont ses vérités à lui. Vérités que son esprit a reconnues et pour lesquelles il lutterait, même si elles tournent le dos à l'époque, même si, hors de son esprit à lui, elles n'ont aucune chance pour elles. Il se trouve parfois qu'elles coïncident avec les attentes de l'entreprise, les besoins du marché, les vœux de la société. Mais lui n'a pas cherché cette coïncidence. Il peut même ne s'en rendre compte qu'après coup, quand la société commence à «répondre».

Autre origine possible. On peut se figurer au contraire un homme par lui-même neutre, indéterminé, ouvert. Il n'a de personnel que son aptitude à véhiculer une importante charge d'innovations. Il se penche sur la société de son temps, sur la mosaïque des marchés, sur l'organisation de l'ordre. Il les ausculte. Il devine les idées qui ont le plus de chances de provoquer et d'orienter une transformation. Et il s'empare de cette charge d'idées, la porte devant lui, ouvrant le chemin, forçant les passages difficiles.

De plus en plus fréquemment, l'homme inventif arrive à ses fins. Il parvient à modifier l'ordre établi sur le marché des produits, dans les structures organisées, dans la hiérarchie des valeurs. Au fur et à mesure qu'il fait la démonstration de son pouvoir d'ébranler les vieilles constructions mentales et d'accroître la part du «nouveau» dans le monde, le prestige couronnant anciennement la tête du sage se déplace sur sa tête. Le sage du 21ème siècle sera à coup sûr le *manager* de l'innovation. Conducteur du changement, il trouve son équilibre dans et par le mouvement même.

Aujourd'hui, cependant, le *manager* de l'innovation paie encore cher le luxe qu'il s'offre en imaginant des solutions nouvelles. Il rencontre en effet autour de lui davantage de résistance que de soutien. Beaucoup d'acteurs de l'entreprise, beaucoup de collaborateurs, beaucoup de témoins protestent devant les tentatives de nouveautés. Ils se disent au fond d'eux-mêmes: «*Je n'ai jamais trouvé ça. Je n'ai pas essayé de le trouver. Je n'ai jamais eu besoin qu'un autre le trouve. Et personne ne m'a jamais rien demandé*». Ces gens apprécient peu de vivre dans un espace où les produits qu'ils fabriquent, les moyens qu'ils utilisent se métamorphosent sans qu'ils en soient les maîtres. Ils sentent plus ou moins confusément que la civilisation ne peut se passer d'eux mais qu'elle passe au-dessus d'eux.

Il y a donc loin du concept à peine né au produit nouveau prêt à être lancé sur le marché: il y a loin de la coupe aux lèvres. Libérer les potentialités sous forme d'innovations,

initier des projets depuis la génération d'idées jusqu'à leur exécution réussie est une tâche complexe, pleine d'embûches. C'est le rôle du *management* de l'innovation, discipline à part entière, d'aider à mener un projet à son terme. En particulier le *management* de l'innovation a pour tâche de résoudre un paradoxe criant dans les pays européens: la relative insuffisance du nombre des innovations comparativement à l'étendue des connaissances scientifiques et techniques s'accumulant dans le cerveau des cadres et des diplômés. En fait, le savoir technologique et le bagage scientifique constituent une potentialité formidable, précieuse mais qui reste à convertir davantage en nouveaux produits, nouveaux services et nouveaux processus de fabrication.

Le *management* de l'innovation est une discipline qui s'adresse à l'homme complet, pris sous toutes ces facettes: ingénieur, producteur, chercheur, gestionnaire, acteur social, individu. Innover mobilise la personne tout entière. Toutes les composantes de l'individu entrent en syntonisation. Ainsi l'ingénieur, pour gagner en efficacité, ne se cantonne plus aux préoccupations technologiques qu'on lui réservait autrefois.

En bref, on peut repérer trois étapes à franchir sur le chemin de l'innovation qui correspondent d'ailleurs aux trois lignes de force du *management* en tant que discipline à maîtriser.

1. Stimuler la créativité: générer des idées neuves et les faire partager.
2. Répondre aux opportunités du marché: accorder aux signes du marché les considérations qu'il mérite et sortir des innovations pour des clientèles ciblées.
3. Dresser le diagnostic de rentabilité de projets novateurs: cerner les projets dans la multitude de leurs aspects économiques et financiers.

Stimulation de la créativité

«Presque tous nos malheurs viennent de n'avoir su rester dans notre chambre» disait André Baillon. L'enfermement dans notre univers intérieur nous tente parfois. Il n'est pas exclu que l'on ait besoin de se cloîtrer à un moment ou à un autre, de se calfeutrer dans quelque tour d'ivoire, confiné dans un livre à ruminer de fières idées neuves. Mais pour insuffler l'innovation, il faut marcher avec les autres, se frotter aux avis contradictoires, se battre pour arracher l'information essentielle, pour la transmettre et pour en donner le sens, prêt à s'assommer au passage sur l'ignorance et les préjugés, prêt aussi à rencontrer la compréhension et l'adhésion la plus motivante.

Autre frein à l'innovation: le peu d'élan manifesté par certains décideurs pour supporter tel projet nouveau. Pire: parfois un responsable se laisse convaincre et adopte l'idée qu'on lui souffle. Mais, si catégoriquement qu'il vous ait exprimé sa faveur, il entre immédiatement dans son bureau pour donner des directives contraires à votre attente. C'est une chose contre laquelle on ne peut rien car les assurances qu'il vous a données sans témoin restent précisément sans témoin. Combien de projets se sont retrouvés aux oubliettes alors que certains responsables avaient fait la preuve du plus grand empressement et s'étaient montrés très favorables et que d'autres s'étaient montrés moins enthousiastes mais n'avaient pas refusé leur aide? L'innovation a en fait un double visage: le «nouveau», ce n'est pas seulement un progrès par rapport au passé, c'est aussi un dénigrement du passé et une dévalorisation des atouts détenus par les corps en place, d'où la résistance de ces derniers.

Ajoutons à cela une certaine traque de l'individualisme dans l'entreprise. Au nom de la solidarité, du sens de la responsabilité collective, le collaborateur dans l'organisation est fermement invité à banaliser ses traits. Il est prié de prendre la physionomie commune de l'entreprise, de corroborer l'image-maison, d'adhérer au projet d'entreprise. *«Qui est incapable de s'intégrer dans le groupe ne saurait prétendre servir l'entreprise. Qui est incapable d'acquérir le sens vital de l'équipe et de respecter les règles communes se met lui-même hors-jeu..»* Avec les exigences actuelles de la gestion totale de la qualité, chacun doit se positionner comme fournisseur de ses clients externes et internes. Chacun est en train d'intérioriser les règles du *marketing* à son usage personnel. Chacun se présente à l'autre comme le produit qu'il attend. *«Je suis tel que vous me souhaitez»*. Le problème, c'est que pour innover, il ne faut pas craindre de s'originaliser, d'être différent.

«Etre innovant ensemble» est en réalité tout un programme nettement facilité par la maîtrise des concepts suivants: besoins de l'individu et comportements; résistance au changement; conditionnement; gestion participative; animation des groupes; pouvoir et autorité; communication motivante; démarches créatives; personnalités créatrices; techniques de créativité; exploitation des idées; culture d'entreprise et organisation de la *«troisième vague»*, pour reprendre l'expression de Töfler.

Répondre aux opportunités du marché

Hommes ouverts et enclins à l'innovation, climat propice à la créativité génèrent les idées et, par surcroît, l'élan, l'enthousiasme et la volonté. Il faut voir à quel point chacun a ses théories favorites, ses méthodes d'approche préférées, ses techniques ingénieuses, ses solutions, ses propositions personnelles de projets. Mais innover pour s'exprimer n'est pas professionnel. Innover pour rendre service à la Science est admirable peut-être en recherche fondamentale. En recherche appliquée, on s'avisera surtout de rendre service au client.

L'entreprise vraiment innovatrice poursuit **plusieurs objectifs** fondamentaux. **Le premier** est d'avoir raison un peu plus tôt que l'humanité en ce qui concerne les concepts de nouveaux produits. De cette façon, si on compte les délais de mise au point, de tests d'acceptabilité, etc., la firme innovatrice parvient juste à temps à accoucher le marché de l'avenir qu'il contient.

Le deuxième objectif stratégique est de faire à la société quelques bébés-éprouvettes. Il s'agit là d'agir sur le développement du consommateur à coups de démonstrations, d'essais, de fiches conseils, de catalogues, de *sponsoring*, de *must* comportementaux, de critère d'excellence sociale et de toutes sortes de panneaux de signalisation mentale. Après une lente maturation, le consommateur deviendra, lui aussi, un homme nouveau.

Le troisième objectif stratégique est de démoder, de déclasser les concurrents. La concurrence par les prix est à éviter si possible. Elle dégénère bien trop souvent en une lutte difficile à enrayer. Il suffit parfois d'un retournement conjoncturel pour que le prix de vente tombe en dessous du prix de revient et, en cas de surcapacité prolongée, même une bonne dose de culture sectorielle ne parvient pas à éviter l'effondrement des prix. En revanche, la concurrence par l'innovation (nouveau modèle, nouveau design, nouveau *packaging*) est reconnue comme une arme stratégique régulière. L'agressivité change de vecteur avec l'assentiment des acteurs. Aujourd'hui, la vraie question est: *«Qui m'agresse, qui j'attaque, qui je disqualifie, qui je laisse en arrière, qui sera retardataire? »*

Le quatrième objectif stratégique est d'«*innover pour innover*» ou plus précisément d'exploiter la nouveauté pour elle-même. En dehors de toute recherche de positionnement avantageux par rapport à la concurrence, l'innovation est un but commercial en soi. On constate tous les jours qu'elle est un facteur inestimable de relance des ventes. Le marché des éponges à rincer stagne. Animons-le: changeons les couleurs des éponges tous les ans, donnons-leur des formes de fleurs ou de feuilles, parfumons-les et n'oublions pas le bandeau magique «*nouveau*». Deux mots arrêtent le consommateur: «*gratuit*» et «*nouveau*».

Le cinquième objectif stratégique est de faire de la qualité mais pas de la qualité-perfection, plutôt «*simplement*» de la qualité-*marketing*. Si l'on veut être cohérent avec une politique de harcèlement du marché à coup de gammes de produits effrontément nouveaux, il est vain de renforcer la fiabilité, la résistance, la durabilité, la solidité ou pire la simplicité rustique des articles. Ces valeurs de qualité intrinsèque cèdent face aux valeurs du changement, de la cinétique, de la variété et même de l'éphémère et de la gadgétisation.

Un corps de pensées cohérent

Le sixième objectif stratégique consiste à inventer de la valeur ajoutée immatérielle. Le nombre de produits immatériellement neufs s'accroît chaque jour. La gamme «*Pasta del Maestro*» de *Panzani* conçue par des designers célèbres fait éclater le statut de la pâte: d'un produit obsédé par sa valeur utilitaire, ses oeufs frais, on passe à un bijou élitiste qui traite le client en privilégié. C'est le même principe qui s'applique pour transcender des déchets d'abattoirs en de précieuses boîtes de *petfoods* pour chat sportif, pour chat pantoufflard, pour bébé-chat, etc.

D'autres objectifs stratégiques sont encore susceptibles de venir renforcer le dispositif *marketing* de la firme innovatrice. Cela démontre la nécessité de disposer d'un corps de pensées cohérent pour guider l'entreprise: un marketing stratégique de l'innovation. En outre, on ne négligera pas de décliner le *marketing* stratégique de l'innovation en *marketing* opérationnel de l'innovation, en étant particulièrement attentif à la phase de lancement du produit nouveau. Dans beaucoup de cas, les échecs ne sont pas causés par des erreurs grossières ou des fautes importantes mais par de petits dérapages, des dérapages à peine perceptibles, des négligences mineures, des événements que l'on ne sanctionne pas vraiment ou que l'on ne relève pas.

Diagnostic de rentabilité de l'innovation

Innover, c'est également investir. Qu'il s'agisse d'entrer sur un marché préexistant ou de créer, grâce à l'innovation, son propre marché, la décision de se lancer ou non dans un projet tient en bonne partie à la hauteur du coût de l'investissement. L'établissement des comptes d'exploitation prévisionnels et l'évaluation économique des projets innovants posent des problèmes spécifiques.

On assiste notamment à une irrésistible ascension des dépenses en investissements immatériels: frais de R&D, coût des prototypes, des mises à l'essai, de dépôt de brevet, d'étude de faisabilité, coût des études de marché, des achats de clientèle, du *media planning*, des acquisitions de savoir-faire, de la formation, de l'assistance au démarrage de l'installation, coût

de l'établissement du *business plan*, du plan de financement, du montage du dossier d'investissements, du contrôle budgétaire, etc.

Tous ces postes d'investissements incorporels sont régulièrement sous-estimés dans les calculs prévisionnels relatifs aux projets innovants. Par ailleurs, des dépenses immatérielles croissantes en importance nous obligent à nous pencher sur leur caractère ambigu. Par exemple, dans beaucoup de projets, il est devenu courant que les dépenses en logiciels dépassent les investissements en matériel informatique. En outre, il est fréquent que la majeure partie de ces dépenses correspondent à des études réalisées par le personnel des services internes de l'entreprise. Côté financement, on imagine la perplexité des bailleurs de fonds qui doivent se rassurer avec des actifs qui sont des programmes créés de toutes pièces par le personnel même de l'entreprise.

De la même façon, le *know how* ne confère-t-il pas une valeur supplémentaire et précieuse à l'entreprise innovatrice en augmentant son actif d'une valeur non négligeable? Dans les firmes de hautes technologies, en tout cas, l'aptitude du personnel à exercer des fonctions techniques, le savoir-faire technologique, et la compétence des cadres à exercer des fonctions de gestion, le savoir-faire managérial sont considérés comme des avoirs précieux. Ils font d'ailleurs l'objet d'une politique que l'on peut qualifier d'investissement aussi attentive que celle qu'on applique aux immobilisations corporelles.

Des problèmes spécifiques

A la délicate prise en compte des dépenses immatérielles, vient s'ajouter une deuxième sous-évaluation qui n'est pas, à proprement parler, typique des projets innovants mais qui peut quand même les conduire à leur perte: la sous-évaluation du besoin en fonds de roulement. En fait, les stocks se révèlent souvent être une partie importante de la mise en jeu. Bien entendu, les méthodes quantitatives modernes de gestion laissent présager un volume de stock modéré, voire nul. Toutefois, lorsque l'on confronte le résultat d'un calcul volumétrique de stock prévisionnel avec les stocks qui se mettent ensuite à exister dans la réalité, force est de constater que toutes sortes d'aléas et de difficultés insoupçonnables ont rendu les stocks plus impressionnants qu'on ne le voulait en théorie.

Parfois, il en va de même avec les encours clients. Les montants en souffrance sous forme de créances commerciales sont difficiles à prévoir dans un calcul d'investissement. Chaque catégorie de clients doit se voir appliquer des délais de paiement propres à son attente. Lorsque l'innovation touche toute une série de nouvelles «niches» de marché, il n'est pas toujours aisé de savoir sur quelles conditions de vente il conviendra de s'aligner. En outre, même lorsqu'on est parvenu à déterminer des délais de crédit contractuels raisonnables, les clients ne se privent pas ensuite de prendre quelques libertés, alourdissant ainsi le projet d'investissement d'un besoin de fonds supplémentaire.

L'évaluation économique des projets pose encore un grand nombre de problèmes spécifiques. Citons l'écart croissant entre, d'un côté, la vision comptable, fiscale, disons légale du projet et, de l'autre côté, la vision plus analytique de l'investissement. A titre d'exemple, la durée d'amortissement légale est de moins en moins en rapport avec la longévité économique réelle des investissements. Un autre problème fondamental surgit lorsque l'innovation vient s'insérer, comme c'est souvent le cas, dans une entreprise déjà en marche. La difficulté vient du fait que le projet d'innovation envisage forcément d'utiliser des installations préexistant dans l'entreprise, des locaux, du personnel d'encadrement, le service de maintenance et d'autres

facteurs disponibles dans la firme. Quel coût est à imputer au projet nouveau, au prix de revient de l'innovation, pour l'utilisation souvent partielle de ces facteurs?

Les problèmes d'évaluation de projets innovants, de diagnostic de rentabilité de produits nouveaux, de suivi d'exploitation des nouveaux investissements et de contrôle budgétaire des nouvelles activités dans l'entreprise sont assez difficiles à résoudre tant que l'on considère l'innovation comme un événement isolé, voire exceptionnel, tant qu'on l'analyse comme un corps séparé - presque étranger - aux activités déjà en cours. En revanche, tout est plus simple lorsque le système d'information habituel de l'entreprise a été préparé à intégrer les innovations dans les diagnostics de la gestion courante. En effet, l'innovation est désormais monnaie courante: l'innovation d'aujourd'hui ne vient jamais que se placer à côté de l'innovation d'hier dans le portefeuille d'activités de la firme.

Un atout incomparable

Le *management* de l'innovation est une discipline dont la mission consiste à développer la capacité d'innovation des entreprises. Cette discipline favorise la valorisation du savoir des cadres en nouveaux produits, nouveaux services et nouveaux processus de fabrication. Pour cela, elle confère une combinaison nouvelle de compétences venant d'horizons assez divers. Si l'on souhaite se repérer par rapport aux grandes disciplines traditionnellement répertoriées de la gestion, on peut considérer que la première étape à franchir pour innover (*stimulation de la créativité*) relève, pour sa partie managériale, de la «gestion des ressources humaines». La deuxième étape (*réponse aux opportunités du marché*) est davantage un développement particulier du *marketing*. Enfin, la troisième étape (*diagnostic de rentabilité de l'innovation*) fait plutôt appel à la branche «finance».

Une telle compétence polyvalente est un atout incomparable face à la concurrence actuelle qui, désormais, utilise constamment l'arme de l'innovation. Aussi l'entreprise performante exigera-t-elle de plus en plus que ses cadres remplissent pleinement leur rôle de «*manager de l'innovation*».

Michel VANKERKEM