

L'INNOVATION ; FACTEUR DETERMINANT DE LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE

Melle. HADJAR Assia
Magister en management
assiahadj28@yahoo.fr

Melle. BENHALIMA Kheira
Magister en management
kira27000@live.fr

Résumé :

« La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »(Sharples et Milham, 1990).

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à L'innovation développer une compétitivité durable.

Dans cette recherche on présente le rôle de l'innovation dans la compétitivité d'une entreprise ; en appliquant une méthode descriptive et on déterminant les formes et les conditions de l'innovation ainsi que les risques liées à cette dernières.

Mots clés : Avantage concurrentiel, compétitivité, l'innovation technique, l'innovation commerciale, l'innovation organisationnelle, l'innovation sociale, l'innovation financière, la synergie, système d'information et le TIC.

Introduction :

Dans un contexte économique instable et où les évolutions techniques sont rapides, l'innovation devient un facteur essentiel pour la compétitivité, la croissance et la création de valeur des entreprises (Niosi, 2003). Relever le défi de l'innovation est une préoccupation permanente aujourd'hui dans les entreprises en atteste, l'importance des budgets consacrés à la recherche, au développement de nouveaux produits, ainsi qu'à l'amélioration constante de l'efficacité de tous les maillons de la chaîne de valeur. Face aux problématiques de montée en puissance de la concurrence et les contraintes du développement durable, les grandes entreprises misent sur l'innovation pour demeurer compétitives (Cloutier et Saives, 2003).

Cette communication tente de répondre à une série de questions : Comment définit-on l'innovation?, quels types d'innovation sont adoptés par les entreprises ?, Pourquoi une entreprise doit-elle conduire une politique d'innovation ? Et : Comment une entreprise peut-elle déployer une politique d'innovation ?

1. Concepts d'innovation :

1.1. Définition de l'innovation :

L'innovation peut être définie comme la réalisation de la nouveauté. S'inventer correspond à générer une idée nouvelle, innover relève d'une mise en œuvre concrète. Il faut en effet franchir un pas considérable pour aller de l'idée à sa réalisation. Ce pas est précisément ce que recouvre le concept d'innovation. Ainsi, l'innovation est assimilée au changement réalisé.¹

➤ **Les principales sources de l'innovation :**

Les enquêtes empiriques montrent combien les clients constituent la première source d'innovation pour l'entreprise (VON HIPPEL, 1990) et singulièrement pour les innovations de process. Il est ainsi généralement admis que les clients et les fournisseurs sont à eux seuls à l'origine de près de 50% des innovations de l'entreprise. Au delà, on estime devoir de l'ordre de 25% des innovations aux opérationnels qui œuvrent au cœur de l'organisation (les commerciaux, les équipes de fabrication, le service après vente,...). Le dernier quart des innovations provient des autres acteurs de l'entreprise, au sein desquels figure naturellement la recherche et développement dont l'importance en matière de génération d'innovations est ainsi relativisée. Néanmoins, selon KLINE et ROSENBERG (1986), le rôle des équipes de recherche est déterminant pour la résolution des problèmes rencontrés tout au long du processus d'innovation, quelle qu'ait été l'origine de changement.

1.2. Les formes d'innovation et les stratégies adoptées :

On distingue cinq formes d'innovation :

- L'innovation technique : qui correspond à de nouveaux procédés
- L'innovation commerciale : nouveaux services, nouvelles techniques de vente, nouveaux concepts ;
- L'innovation organisationnelle : entreprise en réseaux, jat, TQM ;
- L'innovation sociale : épargne salariale ;
- L'innovation financière.

D'après Ansoff, la stratégie de l'entreprise déterminée en tenant compte des éléments essentiels suivants :

- La fixation des objectifs à moyen et long termes ;
- L'affectation des outils ;
- La désignation des champs d'activité dans lesquels l'entreprise peut contribuer.

Ceci est applicable à la stratégie globale de toute entreprise. Logiquement, il n'y aurait pas d'interdits à l'élaboration de stratégies pour des fonctions sensibles telles que de recherche et développement.

¹Robert Le Duff, Encyclopédie De La Gestion Et Du Management, Édition : Dalloz, 1999, P: 495.

Une telle stratégie impliquerait l'orientation de l'activité de l'entreprise vers un parcours devant lui permettre la réalisation de ses objectifs et de préserver ses intérêts. Dans ce cadre, il devient nécessaire et extrêmement important de tenir compte de ce qui suit :

- La protection juridique des inventions (les brevets d'inventions, les marques, les modèles) ;
- Le financement et le risque ;
- Le suivi ;
- La prise en charge du personnel de recherche et développement.

1.3. Les conditions de réussite et les risques de l'innovation :

➤ La volonté de développer :

L'innovation repose essentiellement sur deux démarches : la mobilisation du personnel et la gestion des connaissances à travers la veille marketing et la veille technologique.

La gestion de l'innovation va donc s'appuyer sur une organisation flexible permettant de s'adapter aux bouleversements liés à l'innovation et une gestion des connaissances efficaces. On parle alors de Knowledge management et de gestion par projet.

L'innovation est aussi un outil de management dans le développement personnel des salariés qui permet d'émettre des suggestions aux services de l'entreprise.

➤ Accepter le risque :

L'entreprise qui souhaite prendre un avantage concurrentiel doit investir en recherche et développement, en homme et en matériel. Ces investissements représentent des coûts importants pour une rentabilité parfois aléatoire et pas immédiate. La conjoncture, l'arrivée de nouveaux concurrents et parfois une réticence aux changements font que même si l'entreprise arrive en premier sur le marché après avoir déposé son brevet et ne pas avoir les résultats escomptés.

➤ Trouver les financements et les aides à l'innovation :

Pour cela, l'entreprise peut se tourner vers l'état et/ou avoir ses propres moyens de financements.

2. Le financement de l'innovation :

Les études empiriques montrent que les activités d'innovation ne sont pas financées par les mêmes méthodes que les autres formes d'investissements. Des instruments financiers spécifiques ont été développés, et l'aptitude des firmes à les manier conditionne leur accès aux capitaux.

L'innovation présente deux caractéristiques qui la distinguent, d'un point de vue économique, des autres formes d'investissement : un risque souvent plus élevé d'une part, une information imparfaite, d'autre part. Le premier aspect a été considéré plus haut. Il a des implications directes sur le financement. En effet, en cas d'échec d'un projet, les investisseurs perdent souvent toute leur mise. En cas de succès, que gagnent-ils ? Cela dépend de la forme contractuelle de l'investissement. Dans le cas d'un emprunt bancaire

ou d'une émission d'obligations la rémunération des investisseurs est fixe, indépendante de l'ampleur du succès, et ne peut excéder de beaucoup le taux d'intérêt de marché. Il y a donc asymétrie face au risque : le prêteur a beaucoup à perdre et peu à gagner.

Pour le second aspect, il signifie que l'innovateur a souvent une information meilleure sur la valeur de son projet que les investisseurs potentiels extérieurs à l'entreprise. Comme le montre la théorie de contrats dans un cadre général, l'asymétrie informationnelle est source d'antisélection et de risque moral.

Les études empiriques convergent pour montrer que les dépenses de recherche sont largement autofinancées. Ainsi, Himmelberg et Petersen (1994) montrent que l'investissement en recherche des firmes, aux États-Unis, est lié positivement à leur cash-flow passé. Cela est fréquemment utilisé comme argument pour soutenir que les petites firmes sont désavantagées par rapport aux grandes dans l'innovation, du fait de leur moindre revenu interne.

3. Le management de l'innovation :

L'enjeu de la décennie 2000 pour les grands groupes est leur capacité à générer des innovations. D'où la nécessité pour ses entreprises de gérer de façon efficace l'innovation au sein de leur organisation.

3.1. Les voies d'accès de l'innovation :

Dans les grandes entreprises le processus d'innovation est généralement très formalisé.

A l'opposé dans les petites et moyennes entreprises (PME/PMI) le processus d'innovation résulte d'une démarche empirique. Pour acquérir de nouvelles technologies les entreprises peuvent procéder de plusieurs façons. La recherche en interne reste du domaine des grandes entreprises car elle est longue et nécessite un financement important. Le partenariat est également un moyen pour certaines entreprises de réduire les coûts de la recherche. C'est notamment le cas de l'équipementier automobile Valeo. En effet, Valeo pour faire face aux coûts de recherche et développement importants de l'informatique embarquée qui est l'enjeu des dix années à venir multiplie les partenariats avec des spécialistes de l'électronique comme Raytheon, Iteris, Pioneer. Pour acquérir des idées, des technologies ou des compétences nouvelles, les entreprises, optent de plus en plus pour le rachat d'entreprises maîtrisant le savoir-faire nécessaire à leur développement. Il s'agit principalement de start-up ou de petites sociétés très innovantes et créatives. Ainsi, le groupe américain Cisco leader mondial dans le domaine des équipements de connexion pour Internet à acquit en moins de six ans une quarantaine de petites entreprises. Ces rachats ne sont pas sans risques car l'intégration des petites structures dans les grands groupes reste délicate. Enfin, l'achat de licences et de brevets permet également aux entreprises d'être plus innovantes.

3.2. Une structure favorable à l'innovation :

Afin d'être innovante l'entreprise doit réduire les rigidités de son organisation.

Cependant, au sein des grandes structures, l'esprit d'intrepreneurships c'est-à-dire le comportement d'entrepreneurs favorable à l'innovation tend à disparaître faute de souplesse de l'organisation, de liberté de travail et d'initiative laissées aux salariés.

Aussi, les grands groupes français cherchent à rendre leur structure capable de générer des innovations. Le constructeur automobile Renault à créer une fonction innovation en plus de sa fonction R&D afin de mieux gérer ses innovations tant sur le plan national qu'international.

Traditionnellement flexible, les petites entreprises constituent un lieu de créativité privilégié du fait de leur organisation entrepreneuriale (Mintzberg) qui stimule la prise de risque associé à des projets innovants et permet une prise de décision rapide.

4. Les effets de l'innovation à l'entreprise :

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci.

4.1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre :

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et par conséquent est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coûts. Dans ce cas, l'entreprise aura le choix d'appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

4.2. La rentabilité de l'innovation, associé à des contraintes et à des risques est incertaine :

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement.

➤ L'Incertitudes issues des contraintes de réalisation :

Les incertitudes liées aux contraintes de réalisation peuvent être regroupées sous quatre rubriques :

- En ce qui concerne le positionnement du produit nouveau; une attention insuffisante portée à cet aspect de la commercialisation entraîne l'échec du produit introduit. Tous les projets d'innovation ne sont pas forcément réalisables par l'organisation car ils ne correspondent pas aux besoins ou aux attentes des consommateurs.

- La protection de l'innovation :

Le monopole n'est que temporaire. En effet, quelle qu'en soit l'originalité, l'innovation introduite (brevet, marque de fabrique, modèle...) n'assure qu'un avantage compétitif provisoire, voire illusoire comme pour le cas du secteur de la grande cuisine tant l'efficacité des brevets est faible. Pour qu'il cesse de l'être, l'innovation doit être permanente au sein de la firme.

Notons que les innovations des entreprises sont protégées par l'INPI (institut national de la protection industrielle).

- La liaison marché-produit-technologie :

Elle doit être assurée quoiqu'il advienne. Elle suppose donc que l'entreprise adopte une stratégie de grappes technologiques, c'est-à-dire d'activités liées par une même technologie.

- le personnel :

Tout changement perturbe. Les chances de réussite de l'innovation sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en œuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent. Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée directement.

➤ L'Incertitude liée au cadre institutionnelle :

L'exemple de l'invention du nylon par Dupont et de la mise au point du procédé de photo instantanée par Polaroid ont procuré à ces deux firmes une rente substantielle. Pourtant, la rentabilité de l'innovation est incertaine du fait de ses effets anticoncurrentiels.

L'innovation a un impact sur la structure (nombre de concurrents) et sur la nature (concurrence hors-prix) de la concurrence; elle peut donc conduire à des distorsions par rapport au modèle concurrentiel traditionnel (concurrence pure et parfaite) et donc à des situations de non optimalité parétienne.

Soucieuses d'une allocation optimale des ressources, les autorités pourront concevoir une politique visant à surveiller les effets anticoncurrentiels de l'innovation, faisant ainsi disparaître les profits supplémentaires attachés à l'innovation.

Cela s'est produit dans une affaire opposant le premier fabricant mondial de logiciels informatiques Microsoft aux autorités américaines et européennes. Bénéficiant au départ d'un avantage technologique, Microsoft avait d'une part réussi à imposer aux constructeurs de micro-ordinateurs ses systèmes d'exploitation (MS-DOS et Windows) et d'autre part signait des contrats avec ces derniers sur la base d'un système dit du "per processor" qui obligeait les constructeurs à équiper leurs matériels en logiciels de Microsoft.

La firme de Bill Gates s'est ainsi construite au cours des années 80 un quasi-monopole sur le marché des logiciels d'application en "tuant la concurrence".

Cela a normalement pris fin en juillet 1994 grâce à l'action combinée du ministère de la justice américain et de la Commission de Bruxelles.

➤ **L'Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations :**

Le rythme accéléré des innovations qui contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits rend les stratégies de leadership très risquées. Une grande entreprise comme Lockheed a été éliminée du marché des avions de ligne par Boeing et Douglas parce qu'elle avait misé sur le turbopropulseur plutôt que sur le turboréacteur. Si une grande entreprise aux ressources suffisantes pour surmonter l'échec d'une innovation, cela n'est généralement pas le cas des PME qui doivent donc se montrer très vigilantes lorsqu'elles optent pour une stratégie de leadership.

➤ **L'Incertitude liées au financement :**

L'innovation absorbe beaucoup de ressources au cours de ses différentes phases qui sont lourdes. Les sources de financement sont limitées. En internes le financement est réalisé grâce au budget de recherche développement et à la capacité d'autofinancement des entreprises et en externe à l'aide du capital risque, et des subventions de l'ANVAR. Du fait de l'incertitude liée à l'innovation on comprend que les investisseurs extérieurs soient méfiants.

Pour éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait menacer sa survie l'entreprise doit se montrer attentive aux modalités de financement. Notons qu'un projet d'innovation peut ne pas voir le jour du fait simplement que l'innovateur peut trouver des difficultés liées au financement très lourd en matière de brevets. Par ailleurs, aux Etats-Unis il existe un compartiment du marché financier exclusivement réservé aux firmes innovantes : le NASDAQ.

Même s'il existe des incertitudes quant à la rentabilité de l'innovation, l'entreprise a intérêt à innover. L'innovation peut donner à l'entreprise un avantage décisif sur ses concurrents. Elle doit pour cela gérer le processus d'innovation.

Conclusion :

L'innovation telle qu'elle est perçue aujourd'hui, constitue processus complexe dans lequel interviennent de nombreux acteurs, présents et actifs sur un territoire qui peut être qualifié de « learning région », une région apprenante. Les firmes ne sont pas les seules à innover, et donc à apprendre car nous avons défini l'innovation comme un processus complexe de création de connaissance et de compétence. Elles sont entourées d'institutions généralistes et spécialistes qui sont elles-mêmes au cœur de processus d'apprentissage.

Toutes ces dynamiques d'apprentissage qui opèrent au niveau d'un territoire plus ou moins ouvert, s'entrecroisent et interagissent les uns sur les autres.

Finalement, notre travail de recherche apporte un nouvel éclairage sur les politiques de soutien à l'innovation et sur la manière dont elles prennent en compte l'innovation comme un processus endogène de création de connaissances et de compétences au sein d'un territoire, qui comme les firmes, est en mesure de développer des mécanismes d'apprentissage.

Bibliographie

1. I. Ansoff ; « Stratégie du développement de l'entreprise », édition Les éditions d'organisation 1989.
2. R.Reixi ; « Système d'information et management des organisations », édition Librairie vuibert 1998.
3. Robert Le Duff, Encyclopédie De La Gestion Et Du Management, Édition : Dalloz, 1999.
4. Dominique Guellec, Économie de l'innovation, Édition : La découverte, 1999.
5. Les meilleurs articles de la Harvard Business Review, l'Innovation, Édition : NOUVEAUX HORIZONS, 2003.
6. OukilM.Said, L'innovation Technologique, Édition : Office Des Publications Universitaires, 1995.
7. Jean-yves PRAX & Bernard BUISSON & Philippe SILBERZAHN, Objectif : Innovation, Édition : dunod, 2005.
8. Niosi, J. (2003), Alliances, Innovation et Compétences: la croissance des entreprises spécialisées dans la biotechnologie humaine, *Gestion*, Vol.28, N°1, Printemps.
9. Cloutier, L.M. Saives, A-L. (2003), Propriété intellectuelle et hétérogénéité des capacités d'innovation des firmes du système bioalimentaire qui exploitent la biotechnologie au Québec, *Gestion*, Vol.28, N°1, Printemps.
10. Anne SANDER ; THESE de Doctorat de Sciences économiques « *les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive le cas des cortechs en alsace* » ; universite louis pasteur - strasbourg I ; Juin 2005.