



Présenté par: **MANSOUR BENAMARA**

Maître de Conférence univ badji mokhtar annaba

Email: mansour_benamara@yahoo.fr

Les stratégie d'innovation

Introduction

A l'heure où la technologie et le développement scientifique sont les facteurs déterminants d'une " guerre économique mondiale" dans laquelle les vraies richesses ne sont plus les matières premières mais les hommes, avec leur niveau d'éducation, de culture, d'intelligence et de leur ardeur au travail, La créativité et l'innovation sont devenues des atouts fondamentaux pour les entreprises.

On peut chercher à innover pour développer un produit ou service, un processus de production ou d'organisation, ou encore un mode de commercialisation.

Aucun type d'innovation n'est meilleur qu'un autre, cependant nous ne parlerons ici que de l'innovation de produit ou service.

Une entreprise innovante se voit obligée de mettre en place une bonne analyse stratégique qui doit s'efforcer de déboucher sur des pistes procurant à l'entreprise un avantage compétitif durable sur ses concurrents.

Pour cela, il est essentiel de " connaître parfaitement (l'environnement, le marché, les ares, l'innovation, les points forts et faibles de l'entreprise...etc).

La problématique de ce travail de recherche se fonde autour de l'importance et le rôle de l'innovation dans la stratégie concurrentielle de l'entreprise

I. La stratégie d'innovation et ses différentes postures:

1- Définition de la stratégie:

La définition de la stratégie la plus répandue celle de Chandler:

"la stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre".

2- Définition de la stratégie d'innovation:

Dans un contexte d'internationalisation, la motivation majeure de la recherche de gain est à l'origine dans les entreprises. Les performances de l'entreprise se mesurent par l'attraction des prix mais aussi par la compétitivité elle provient de la quantité des produits, de la différenciation par rapport aux concurrents. L'accélération du progrès technique, la diffusion rapide des informations conduisent l'entreprise à lancer des nouveaux produits en permanence. L'entreprise innovante d'un avantage concurrentiel (Schumpeter) qui se traduit par profit. L'entreprise doit anticiper les solutions et modifier son environnement. Cette volonté stratégique se traduit par l'innovation. La stratégie d'innovation est une stratégie d'anticipation à l'idée, au produit, et au marché.

Anticiper l'idée:

- Expérience de l'entreprise
- compétences humaines
- Etude de marché

Anticiper le produit:

- Expérience de l'entreprise
- La technologie
- Le management
- Ressources humaines.
- Ressources financières.

Anticiper le Marché:

- Expérience de marketing.
- Les distributeurs
- Les clients
- La publicité
- Les prix.

3- Postures stratégiques:

a) Stratégie de leadership:

on le nomme aussi stratégie de meneur ou (pionnier) pionnière.

Les entreprises qui optent ce type de stratégie soient des leaders dans leurs secteurs. Elles essaient de prendre leur propre destinée en main. De façonner leur structure de leur vision et de conduire le reste de l'industrie vers une structure de leur propre conception. Ces stratégies ont pour objectifs de créer de nouvelles opportunités sur le marché.

Les entreprises pionnières doivent bénéficier de deux grands atouts:

*** Disposer d'un avantage technologique:**

Parmi les avantages stratégiques, les plus évidents on cite l'avancée technologique et la protection juridique des innovations.

L'entreprise qui a conçu l'innovation, maîtrise parfaitement la technologie et peut maintenir son avancée par des améliorations régulières. Elle peut la protéger par un brevet et empêcher ainsi dans certaines mesures, ses concurrents de la copier.

*** Influencer le processus de la consommation:**

Les produits novateurs représentent une source rare et importante pour les distributeurs concurrents afin d'augmenter leurs bénéfices et préserver leurs clientèles.

Le fait d'être le meneur permet à l'entreprise de choisir librement les marchés idoines et bénéficier ainsi des meilleurs emplacements.

Les stratégies de leadership englobent les deux stratégies génériques de Porter appelée aussi la stratégie réactive, elle est actualisée par les entreprises pour faire face aux menaces et changement dans son environnement.

1- la stratégie du " produits leadership":

Qui vise à créer un produit perçu comme étant singulièrement attractif en s'appuyant sur deux compétences: l'innovation et le marketing.

2- La stratégie du "Cost. leadership":

Qui vise à voir les coûts les plus bas de sa profession en mettant l'accent sur un certain nombre de facteurs tels l'économie d'échelle et le degré d'automatisation.

b) Stratégie d'adaptation:

1- Stratégie environnementale:

Qui vise à une préoccupation écologique (peut polluant) plus proche du marché européen, ce qui leur confère un avantage compétitif indéniable.

2- Stratégie d'imitation:

Les entreprises opérant avec cette stratégie identifient un produit qui marche bien et le proposent à un prix très intéressant car n'ayant pas à supporter de coûts à la R&D, à la publicité, à la promotion, exemple les produits d'imitation " Taiwan" sont une parfaite

illustration, l'imitation n'épargne aucun secteur, cela va du produit de beauté jusqu'aux technologies de pointe.

c) Stratégies coopération:

Elles consistent à travers un partenariat avec des clients, des fournisseurs ou d'autres, à améliorer la position stratégique de l'entreprise à travers un pooling de compétences ou de ressources en vue d'obtenir un effet de synergie.

II- L'innovation et avantage compétitif:

1- L'innovation en tant qu'avantage compétitif

Aujourd'hui dans le jeu concurrentiel mondial, l'avantage compétitif n'est plus seulement le prix mais la capacité à définir de nouveaux produits à modifier rapidement les procédés de fabrication, à organiser la production et la construction de façon plus flexible. Il faut trouver une configuration favorable dans les trois domaines d'innovation: procédés, produits, méthodes. Et cette innovation doit pouvoir se diffuser au réseau de sous traitants, ce qui contribue, par conséquent à renforcer la compétitivité des petites et moyennes entreprises, et par extension à dynamiser l'emploi.

2- La technologie et l'avantage concurrentiel:

Une technologie plus performante ne suffit pas pour de la valeur au client. Il faut également posséder ce que le professeur " David Terce" de l'université de Californie définit comme des " Actifs complémentaires". C'est-à-dire les circuits de distribution, les compétences marketing, l'image de marque ou la fabrication. Autant d'éléments dont l'entreprise a besoin pour créer de la valeur pour les clients en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Ainsi une firme peut très bien maîtriser une technologie exceptionnelle, si elle ne possède pas d'autres actifs complémentaires, elle ne tirera aucun bénéfice de cette technologie.

C'est le cas, par exemple de l'innovation par EMI du scanner médical qui a remporté le prix NOBEL le groupe Britannique EMI, qui opérait alors dans le domaine de l'électronique, la recherche et la musique est loin d'avoir tiré le même profit de son innovation que General Electric ultérieurement aux Etats - Unis, et ce parce qu'elle ne disposait ni de la force de vente, ni de l'outil de production, ni de réseaux de distribution, ni enfin des relations étroites avec les hôpitaux et donc pour acquérir des actifs complémentaires, de s'associer avec une entreprise qui les possède déjà.

b) La présence de concurrents imitateurs:

La seconde raison pour laquelle la technologie ne suffit pas toujours à procurer un avantage concurrentiel est la présence de concurrents qui finissent toujours par trouver le moyen de l'imiter ou de le contourner, puis de rattraper voir de dépasser son inventeur.

Par conséquent, ce n'est qu'à partir du moment où une entreprise arrive à protéger sa technologie ou possède des actifs complémentaires, qu'elle peut valoriser cet atout.

c) Présence de plusieurs technologies concurrentes:

En présence de deux ou plusieurs technologie, ce n'est pas toujours le meilleur qui l'emporte, ces réactions des acteurs du marché permettant à une technologie inférieur ayant pris de l'avance (à la suite d'heureux concours de circonstances ou de mouvements stratégiques de la part de son promoteur) de distancer encore d'avantage les autres technologies. Encore une fois une alliance avec d'autres partenaires peut donner très vite à une entreprise une longueur d'avance sur laquelle elle peut ensuite capitaliser.

3-Les conditions de construction d'une stratégie d'innovation:

a) Bien choisir son marché:

Une entreprise a intérêt à choisir soigneusement le marché sur lequel elle souhaite cibler. Elle devra d'abord identifier les activités où elle est peu performante pour s'en débarrasser, puis "s'alléger" afin d'être capable d'évoluer plus rapidement.

b) Prendre en compte l'environnement local:

L'innovation dépend d'un environnement local composé de fournisseurs, de clients et de centre de recherche liés les uns aux autres. Le problème est de savoir si les entreprises ont encore besoin de cet environnement local pour poursuivre leurs stratégies d'innovation.

c) Prêter plus d'attention aux actifs complémentaires:

il est nécessaire d'attention de disposer à la fois d'une technologie et d'actifs complémentaires tels que les marques et l'image de marque pour tirer profit d'une innovation.

En effet, plus l'information sur la marque est abondante plus la marque se développe et gagne en puissance. Le groupe Intel a pu constater quand il a lancé sa campagne " Intel Inside"

b) Choisir les bons partenaires:

Si une firme ne bénéficie pas du bon environnement ni ne dispose d'une marque forte ou d'une réputation solide, elle aura intérêt à choisir un partenaire pour compléter ou renforcer ses actifs. Dans certains cas, elle cherchera à renforcer ces atouts.

III. La mise en œuvre d'une stratégie d'innovation:

Dans un environnement compétitif, une entreprise doit innover si elle veut survivre, voire réussir; et, pour innover, elle doit disposer d'un plan cohérent intégrant en son sein certains ingrédients qui serviront de ferment à une stratégie de l'innovation. Ces ingrédients sont:

- Ü La technologie.
- Ü La structure.
- Ü Le leadership.
- Ü La culture de l'entreprise.
- Ü Les systèmes de communication.

1- Technologie:

L'impact de l'innovation technologique sur la stratégie de l'entreprise a reçu peu d'attention de la part des académiciens et universitaires, contrairement à d'autres facteurs tels les finances, le marketing...et récemment le phénomène d'acquisition et de fusion d'entreprises. Cette négligence est d'autant plus grave que l'innovation technologique représente la force motrice dans les industries à haute technologie: micro-électronique, micro- informatique, pétrochimie et l'industrie pharmaceutique dont la survie dépend essentiellement des découvertes et innovations.

Les travaux d'Abernathy et Utterbach sur le processus d'innovation technologique représentent une percée considérable dans ce domaine. Leur théorie résume un ensemble de propositions générales sur la stratégie technologique en fonctions du processus d'innovation étalé sur tout le cycle de vie du produit et de la technologie.

Ainsi dans la phase d'émergence d'une technologie (micro-électrique, micro-informatique), la fréquence d'innovation et de changement du produit est très importante avec une très faible stabilité de la forme du produit (ex: disquette 6 "1/4, 3" 1/2. CD ROM). Durant cette phase, l'innovation doit porter sur l'amélioration de la qualité du produit, supporté par une stratégie de marketing pour occuper un créneau du marché.

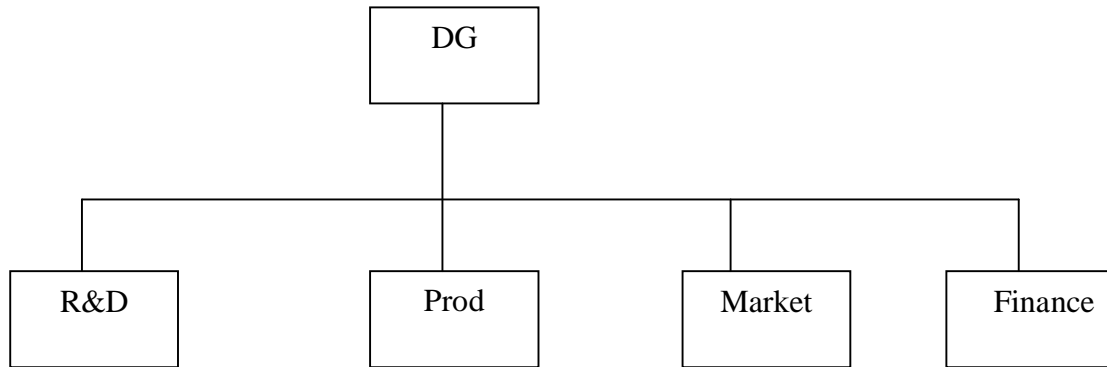
Dans la phase de maturité de la technologie (industrie automobile), il ya peu d'innovations dans le produit ou des innovations à caractère marginal (ex: voiture); durant cette phase, il faut plutôt des innovations portant sur la réduction des coûts et l'amélioration du service (S.A.V .publicité...)

2- La structure:

Des études ont montré que le management ne doit pas dans tous les cas décentraliser ou bien centraliser pour encourager l'innovation, mais être situationnel. Par exemple, plus la fonction R&D est décentralisée, plus les chercheurs et concepteurs de produits sont à l'écoute du

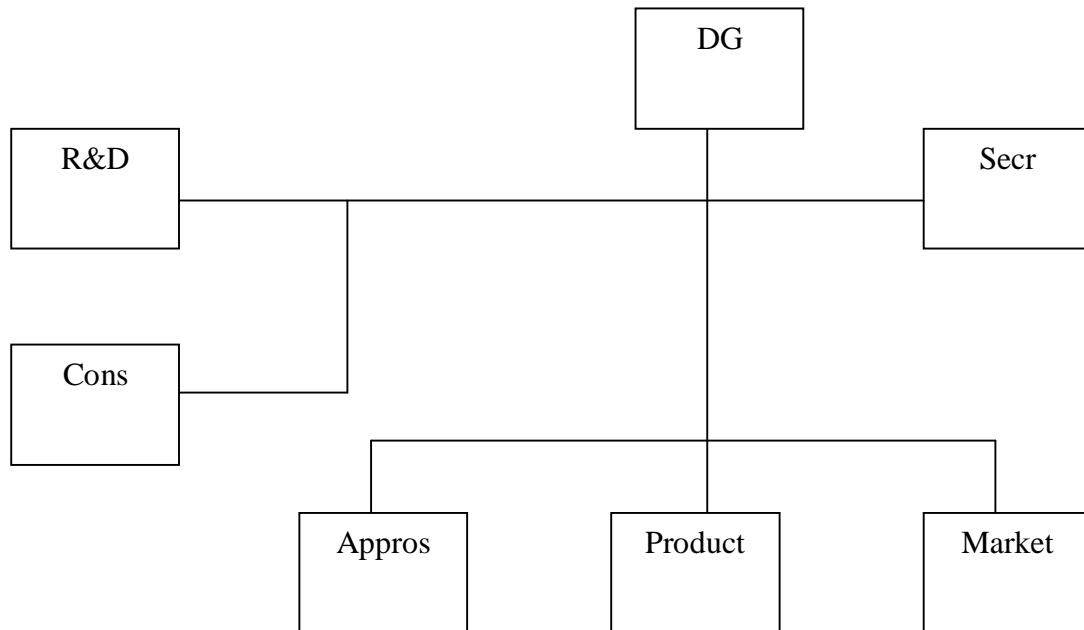
marché c'est-à-dire des résultats à court terme. Donc les projets à long terme ou bien ceux axés sur la recherche fondamentale vont être délaissés.

Inversement si l'entreprise veut encourager la création de nouvelles idées, de nouvelles technologies (avec peu de probabilité de commercialisation dans le futur immédiat), elle doit créer une structure de R&D centralisée qui permette une perspective à long terme, sans avoir à se justifier avec des résultats immédiats.



Structure R&D décentralisée

Objectif court terme lié au marché et à la production



Structure R&D centralisée

Objectif à long terme lié au développement de nouvelles technologies.

Si l'entreprise veut maintenant que la fonction R&D supporte les produits existants, alors elle devrait mettre l'accent sur la recherche appliquée et opter pour une structure décentralisée.

3- Leadership

Le leadership de l'entreprise doit supporter tout effort visant à développer des produits ou des technologies innovés. Son rôle ne se limite pas seulement à élaborer des stratégies et procédures garantissant une efficacité dans le domaine d'innovation, mais à jouer le rôle de catalyseur de source d'inspiration et d'orientation.

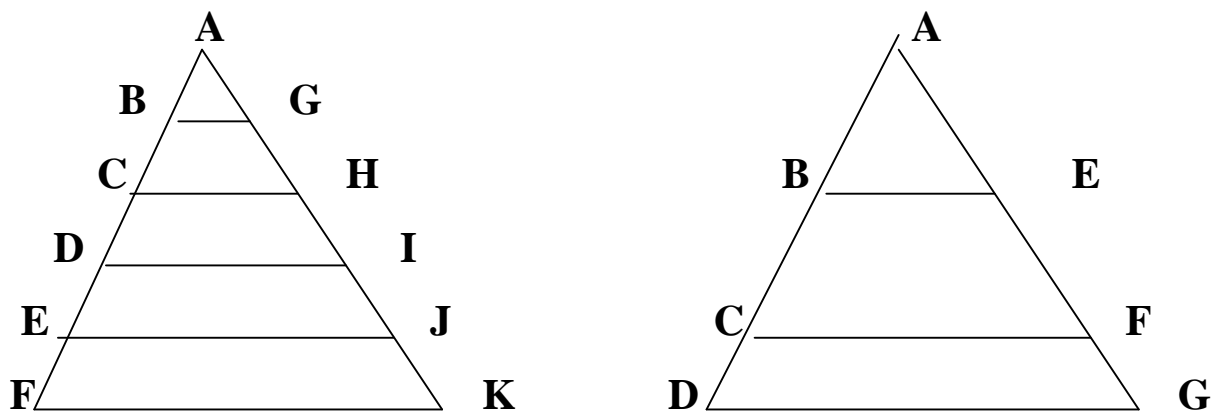
Le leadership dans une entreprise innovatrice doit poursuivre un ensemble de buts pratiques et d'idéaux:

- 1- Développement de l'esprit d'équipe pour obtenir l'effet de synergie. Les innovations et inventions sont aujourd'hui le fruit d'une équipe de chercheurs. Le génie travaillant tout seul dans un laboratoire isolé est plus fiction que réalité.
- 2- Encouragement de la créativité et de l'innovation (droit à l'erreur, boîte à suggestion, cercles de qualité).
- 3- Stimulation du désir d'excellence (émulation, encouragement du perfectionnisme, appréciation du travail bien fait).

- 4- Valorisation individuelle et réalisation du potentiel de chacun. Tout en étant conscient des défauts et faiblesses de chacun, le leader doit mettre en valeur et exploiter les qualités de l'individu.

5- Les systèmes de communication

La structure et les systèmes de communication de l'entreprise sont étroitement liés (comme mentionnés précédemment). Une structure fortement hiérarchisée affecte l'efficacité du système de communication contrairement à une structure moins hiérarchisée.



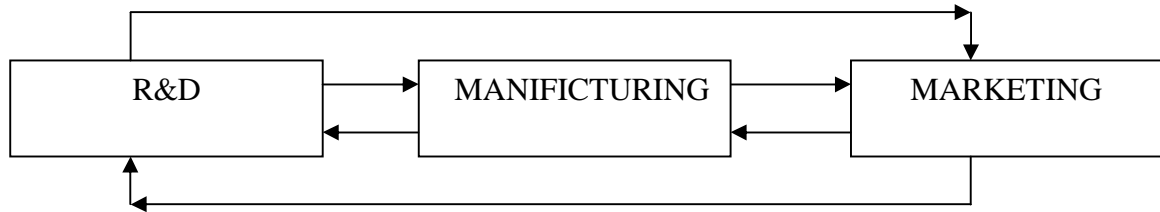
Si f communiqué officiellement avec K, il devrait emprunter la chaîne hiérarchique F,E,D,C,B,A,G,H,I,J,K et retour C'est 0 dire 20 positions.

Une communication informelle qui n'aurait duré que quelques heures, aurait nécessité l'implication de 10 personnes, une Quantité non négligeable de papier, une perte de quelques jours de temps pour arriver finalement à un résultat certainement inférieur à celui obtenu par F communiquant directement avec K.

La communication entre les services commerciaux, de production, et de recherche est un facteur essentiel pour chaque projet, dès le début pendant toute la durée du projet.

Les entreprises de type "Market Pull" possèdent par exemple un fort couplage des 3 fonctions et génèrent 70% des inventions. Les entreprises de type "Technologie Push" possèdent un couplage faible des 3 fonctions et elles ne génèrent que 30% des inventions.

Entreprise de type "Market Pull"



Processue flow

Information flow

Feed-back

Entreprise de type " Technologie Push"



En conclusion, un système de communication doit pour être pleinement efficace, (Vardaman & Halteman) contenir: " " toute les méthodes, moyens et medias de communication ce qui inclut tous les aspects: ascendant, descendants, littéraires, parlé, écrit, entendu, lu; les méthodes, médias, modes, chaînes, réseaux, flux, interpersonnels, inter et intra organisationnels" et doit assurer les fonctions suivantes:

- coordination de travail
- solution de problème
- diffusion de l'information
- résolution de conflits
- fournir de feed-back

5- Culture

Ensemble de valeurs communes, normes et attentes qui guident die manière significative le comportement du groupe et de l'individu dans l'entreprise.

Ainsi les cultures adaptatives qui valorisent et récompensent la créativité et la prise de risques sont plus aptes à engendrer des idées nouvelles, à supporter des activités innovatrices.

Une entreprise qui dit oui au changement avance alors que celle où la réponse est non va stagner. Les attributs d'une culture d'une entreprise innovatrice sont:

- a)- Attitude de l'entreprise vis-à-vis du changement (hostile au changement, passive, prédisposé au changement).
- b)- Propension à prendre des risques (dirigeant évitant le risque, tolérant le risque, ou prenant des risques calculés).
- c)- Perspective temporelle (est-ce que le changement fait plus référence au passé, au présent ou au futur).
- d)- Repères de succès: perception des facteurs critiques de succès (**leader technologique**, market share, R.O.I).
- e)- Pouvoir / * distribution du pouvoir aux différents groupes
 - * stabilité de la structure du pouvoir
 - * militantisme : (force d'adhésion des individus qui composent le centre du pouvoir).

Une culture positif peut donner très vite à l'entreprise une longueur d'avance sur laquelle elle peut ensuite capitaliser.

Conclusion

Dans un contexte de concurrence accrue et élargie au monde entier, l'innovation est devenue une nécessité et la fonction R&D un élément pour faire face aux changements.

Pour l'entreprise, l'innovation ne peut être un but en elle-même, elle doit s'intégrer dans sa stratégie, en nous donnons les stratégies d'innovations.

Les stratégies d'innovation permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel sur les autres entreprises. qu'elle soit pionnière l'utilisation efficace de ses ressources, de tirer profit de son environnement, maximiser ses bénéfices, de maintenir sa supériorité sur ses concurrents, et de faire face aux pires situations.



Ouvrages

- 1- Daniel Rouch, Management du transfert de technologie, collection Puf, 1999
- 2- Luc de Brabandere; Le Management des idées 2^{ème} édition; Dunod Paris; 2002.