

Business plan

Des résultats souvent aléatoires mais on ne peut s'en passer

4

Créativité

Innovation «rénovation» et innovation «révolution», l'affaire de tous!

5

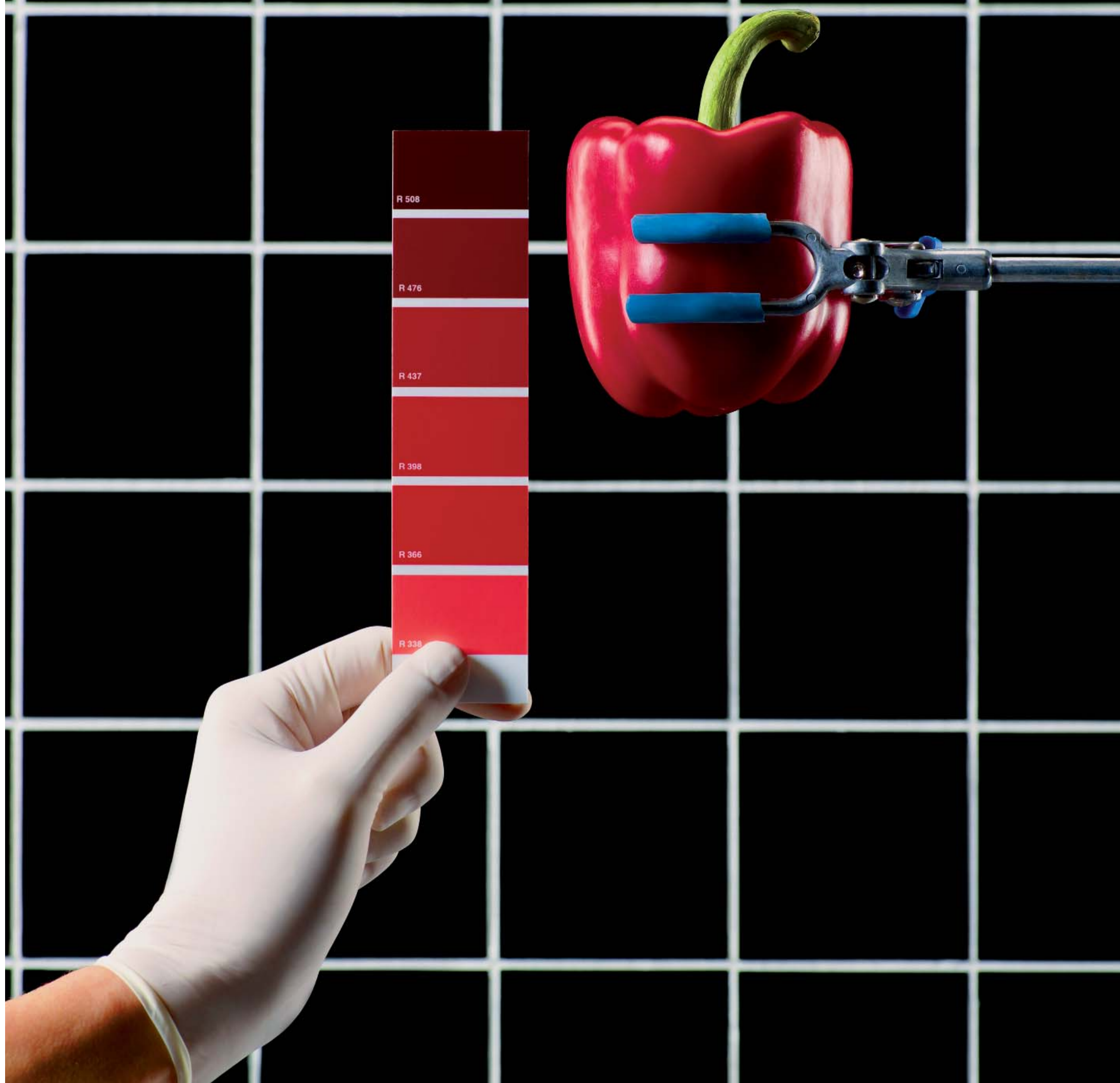
Marché

Innover ou dépérir: une alternative implacable pour les entreprises

9

AS INNOVATION

L'idée et le marché



SOMMAIRE

Business plan
La planification est aléatoire
mais indispensable

Créativité
Voies de «rénovation»
et voies de rupture

Enjeux
L'innovation ne doit
pas s'arrêter
à la technologie

4

Mythe
Une démarche créative
n'est pas forcément
orientée «marché»

5

Méthode
Conception C-K,
une approche inédite

6

Contrôle
Et si l'innovateur
était responsable?

7

Marché
Innover ou dépérir:
l'alternative implacable
pour les entreprises

9

8

Administration
L'impact de la nouvelle
gestion publique

10

8

Europe
Les défis de l'Espace
Européen de Recherche

11

OUVERTURE

Entreprises

Le vrai visage de l'innovation



OLIVIER KUBLI

Directeur du domaine économie de la Haute école Arc à Neuchâtel et Delémont (Haute Ecole de Gestion Arc). Titulaire d'une licence et d'une maîtrise en Sciences politiques, il a été durant plusieurs années Professeur de marketing et responsable d'une unité de recherches en Management à la HES-Berne.

ENCORE UN DOSSIER sur l'innovation! C'est devenu un poncif du vocabulaire managérial et politique ces dernières années, un concept tellement rabattu qu'il en a perdu de son importance. Et c'est bien dommage. Finalement, ce n'est pas parce qu'un terme est à la mode qu'il n'en est pas incontournable pour autant. Et pas seulement durant la période où il a les faveurs médiatiques, mais... tout le temps. Ou du moins depuis que l'humanité s'est mise à l'heure de l'économie de marché.

Innover? Une nécessité économique

Il ne s'agit pas seulement, comme on le répète jusqu'à satiété, d'assurer la compétitivité de nos économies occidentales par rapport à la concurrence des pays dits à bas salaires, au premier rang desquels la Chine et l'Inde (mais pas seulement!). Il s'agit bien plus d'une dynamique indispensable à la croissance économique, nécessaire au développement d'une économie de type capitaliste. Car comment imaginer un retour sur investissement (donc un investissement!), sans croissance? Et comment imaginer une croissance sans innovation? En abaissant les coûts de production, certes, mais cela n'assure qu'une croissance macro-économique à court terme.

Seules les grandes innovations des XVIII^e et XIX^e siècles ont permis l'explosion de l'économie de marché, et seule l'innovation continue depuis lors à en assurer la dynamique. C'est la fameuse «destruction créatrice» chère à l'économiste autrichien Joseph Schumpeter:

Innover? Une question d'organisation

Une fois posée comme dynamique incontournable, voire comme condition de survie de notre système économique, reste à en définir les contours. Nos auteurs sont unanimes. L'innovation ne se cantonne pas à l'innovation technologique. Olivier Bouba-Olga a carrément fait de cette évidence le titre de son article, soulignant bien notamment qu'il ne faut pas «occulter l'importance de l'innovation organisationnelle, [cette dernière étant] également un moyen pour les entreprises de renforcer leur compétitivité». Georges Haour lui emboîte le pas en estimant qu'il «est de plus en plus important d'être excellent techniquement, mais [que] cela est de plus en plus insuffisant». Philippe Laurent voit dans l'innovation organisationnelle «le corollaire ou condition préalable à l'innovation en produits et services».

Innover? Etendre l'espace des connaissances

On ne saurait en effet difficilement imaginer la réalisation d'innovations sans une structure qui les favorise. Cela implique une réflexion aussi bien sur les processus menant à l'innovation, que sur le

facteur humain permettant de la réaliser. Jean-Claude Ferrier met l'accent sur la nécessité de «mieux comprendre le processus d'innovation et le modéliser de manière à pouvoir découvrir et exploiter intelligemment des idées originales et porteuses de sens». Il propose pour ce faire d'utiliser la méthode C-K (Concept Knowledge), qui combine efficacement l'espace des concepts à développer avec l'espace des connaissances qui s'accroît. Cet élément de croisement des connaissances, des savoirs, est également incontournable aux yeux de Nicolas Babey et François Courvoisier: «La créativité est toujours le résultat d'un métissage entre au moins deux savoirs hétérogènes.

L'acte de création se nourrit d'éléments disparates, qui appartiennent à des mondes différents». Paul Millier insiste aussi sur cet élément d'intégration des opportunités qui se présentent sur le chemin de l'innovateur, qui se doit d'être proactif, mais également réactif: «Ce qui importe c'est que l'innovateur se mette en action, reste hyper-vigilant et attentif aux opportunités qu'il crée en chemin et qu'il les incorpore formellement pour rafraîchir son plan. Si à l'analyse celles-ci se révèlent plus attractives que l'idée d'origine il n'y a pas à hésiter, il doit changer d'objectif».

Innover! Avec des objectifs, mais sans prescriptions

Ces questions d'objectifs et de structures agitent aussi les décideurs politiques, lorsqu'il s'agit de mettre en place des politiques d'innovation ou d'incitations à l'innovation au niveau national, voire international. Dominique Foray relève que «les Américains ont liquidé depuis longtemps le débat qui continue d'animer les couloirs de la Commission Européenne au sujet de la supériorité de politiques de R&D dites neutres (qui ne privilégient aucune cible de peur de fausser les mécanismes du marché).

Les instruments de la politique de R&D aux Etats-Unis sont le plus souvent «non neutres» – des cibles et des priorités sont clairement affichées – à cette nuance près (qui est de taille) qu'il n'y a pas de prescription a priori ou de prédéfinition des concepts, designs et architectures des futures technologies par les agences fédérales».

Innover! En favorisant les participations et des plages d'autonomie

Comme déjà mentionné plus haut, le facteur humain est également incontournable. Georges Haour encore, relève que «de telles évolutions ne sont possibles qu'avec un haut niveau de motivation des personnels qui participent à l'aventure de l'innovation, de l'idée jusqu'au lancement du nouveau produit». Et l'étude dirigée par David Giaque entre 2005 et 2006, qui rapproche des éléments de pilotage, de climat social et de

motivation avec la notion de performance, livre des résultats sans équivoques: «Favoriser la participation et aménager des plages d'autonomie dans les processus de prise de décision sont des principes porteurs si l'on souhaite développer à la fois la motivation et la performance des collaboratrices et collaborateurs. Les êtres humains ont besoin de sens pour travailler, collaborer, s'engager et finalement performer». Les résultats de cette étude sont corroborés par les observations de Benjamin Chapuis et Fabien de Geuser, qui relèvent, à rebours des idées reçues sur l'innovateur irresponsable et indiscipliné, que ce dernier a au contraire besoin d'objectifs et d'instructions visant à donner un sens à ses recherches. Ceci dit, Nicolas Babey et François Petitpierre relèvent fort judicieusement que «Plus on encourage la centralisation et la verticalisation des moyens et des ressources, plus on assèche cette capacité créative. [...] Les inventions ne fleurissent que dans les marges et les réseaux, et jamais dans des centres dont la seule légitimité est de cristalliser des pouvoirs, donc des ordres».

HEG ARC, LA BUSINESS SCHOOL DE L'ARC JURASSIEN

Ce supplément a été réalisé en collaboration avec la Haute Ecole de Gestion Arc, et coordonné par A.M. Guénette, professeur, et F. Petitpierre, professeur et responsable de l'Institut du Management de la Haute école Arc. La HEG-Arc est la Business School de l'Arc jurassien (Neuchâtel, Jura, Berne francophone). Proche de son tissu économique, entretenant des contacts étroits avec de nombreux partenaires étrangers, la HEG-Arc offre des formations Bachelor HES-SO en Economie d'entreprise et en Informatique de gestion. Elle propose une palette de formations Master ou continues dans plusieurs domaines d'expertises (criminalité économique, ressources humaines et veille stratégique, notamment). A la pointe de la recherche dans le management de l'innovation, le marketing sociétal, la lutte contre la criminalité économique (ILCE) et la préservation des systèmes d'information, elle est très proche des entreprises privées, services publics et associations professionnelles, qui lui confient la réalisation de mandats très pointus.

haute école
neuchâtel berne jura **arc** **Hes-SO**
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences

ORGANISATION

Quand l'innovation interroge les fonctions traditionnelles

Placer l'innovation au cœur de sa stratégie implique de reconsidérer avec lucidité les impacts sur la culture, les pratiques organisationnelles mais aussi le marketing, la production ou les ressources humaines.

L'INNOVATION invite les organisations et leurs principaux acteurs à une sorte d'examen de conscience quant aux adaptations induites par des changements de perspective et à une nouvelle identité à l'égard des grandes fonctions qui la structurent.

L'innovation en produit ou services, par sa valeur impérative pour les économies développées, met en présence une idée créatrice, une logique entrepreneuriale, des ressources exclusives et un embryon d'organisation. Lorsque les conditions de l'innovation sont réunies et que l'on veut viser la pérennité par une organisation innovante, il convient dès ce moment de favoriser l'intrapreneuriat, malgré des éléments constitutifs tels que structure, culture et stratégie. En effet, les choix de structure figent les tâches et les responsabilités, les caractéristiques culturelles et les identités qui en découlent limitent le dialogue et la coopération ouverte, les options stratégiques déterminent les priorités et les aiguillages des activités à venir.

L'exemple éclairant de l'industrie automobile

Ces orientations consenties par le système posent également la question de l'innovation organisationnelle comme corollaire ou condition préalable à l'innovation en produits ou services. A l'instar du débat structure-stratégie, la problématique n'est pas de savoir qui précède l'autre, mais davantage comment ces deux formes d'innovation se complètent ou s'accompagnent dans le développement des compétences et de la valeur

ajoutée de l'organisation considérée. L'exemple éclairant de l'industrie automobile démontre à l'envi les multiples défis relevés au fil du siècle de son existence: production standardisée et taylorisée, révolution des équipements et robotisation, ajustements sociaux et humains douloureux, réduction drastique des coûts et des délais de mise sur le marché, nouveaux concepts de produits liés à de nouveaux processus, diversification des modèles et design prépondérant, conception concurrente et informatisée sans prototype, partenariats avec les équipementiers et intégration de clients dès la conception... en attendant l'abandon progressif du moteur à explosion et des moyens de propulsion traditionnels!

Remise en question et évolution

De la même manière que l'ingénierie simultanée en conception a permis des avancées décisives pour les industries manufacturières, la capacité d'innover interroge les fonctions traditionnelles dans leur essence comme dans leur mode de fonctionnement, donc leur faculté à se remettre en cause et à évoluer:

- L'implication de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur dans le processus d'innovation par la co-conception des produits ou services rend quel que peu caduque la démarche d'étude de marché qui dicte les orientations innovatrices de la firme sous l'égide d'un panel de clients potentiels supposés connaître leurs besoins futurs. Il en va de même pour les tests de produits, puisque le concept innovant ne matérialise plus

systématiquement le prototype au profit de simulations itératives des fonctionnalités comme de la désirabilité du produit.

- La fonction de production comme source d'une trilogie de la productivité centrée sur qualité/coûts/délais devient un acteur de plus en plus sollicité

évaluation dans la durée et l'équité vis-à-vis des équipes concernées.

Tous ces éléments chahutent les organisations classiques, les fonctionnements hiérarchisés et le management pauvre, c'est-à-dire susceptible de freiner les composantes humaines du

développement et de l'innovation. Reconnaître les évolutions mentionnées plus haut, c'est donner à son organisation l'oxygène propice à l'ascension des sommets concurrentiels et l'horizon spatio-temporel nécessaire aux grandes réalisations. A cet égard, il convient de mentionner que la nécessité de renforcer la capacité d'innovation

des entreprises a son pendant académique, la théorie unifiée de la conception, enseignée à l'Ecole des Mines de Paris et dans d'autres prestigieux établissements. Dans cette tentative méritoire de conciliation, les auteurs* mettent en exergue le souci permanent de créer une dynamique conjointe des compétences et des produits avec comme nouveau critère de performance, la maximisation des rentes d'apprentissage, et une organisation en anneau. Ce type d'organisation part du cercle des managers experts en son centre, puis s'étend aux responsables de produits et enfin à la périphérie avec les responsables de services fonctionnels (dont production, maintenance ou qualité), ce qui favorise une double capitalisation: celle des savoirs métiers et celle des savoirs transversaux. ■

* Lire à ce sujet l'ouvrage «Les processus d'innovation» de P. Le Masson, B. Weil & A. Hatchuel aux Editions Hermès-Lavoisier, 2006 (réf. page 8).

L'innovation met en présence une idée créatrice, une logique entrepreneuriale, des ressources et un embryon d'organisation.

en amont, dans le rôle d'interface que constitue l'industrialisation du produit, ce qui responsabilise l'ensemble de la chaîne de conception et peut remettre en cause des choix d'investissement en aval dans le cycle de production les activités dites de support comme la finance-comptabilité, l'informatique ou la logistique voient leur légitimité de rigueur et de précision complétée, par une capacité de réactivité et de pilotage, ou du moins de participation à des processus complexes dans un système d'informations intégré.

- La gestion des ressources humaines en tant que fonction partagée par essence se trouve confrontée aux particularités d'un recrutement apte à déceler le potentiel créatif des personnes, ainsi que leur adéquation face à l'évolution des modes de travail (vers le mode projet et l'interdépendance), tout autant qu'à la délicate affaire de la rémunération des compétences d'innovation, ou encore leur

développement et de l'innovation. Reconnaître les évolutions mentionnées plus haut, c'est donner à son organisation l'oxygène propice à l'ascension des sommets concurrentiels et l'horizon spatio-temporel nécessaire aux grandes réalisations. A cet égard, il convient de mentionner que la nécessité de renforcer la capacité d'innovation

BIBLIOGRAPHIE

- «L'INNOVATION ORDINAIRE» de Norbert Alter, Paris: PUF, collection Quadrige, 2005 (ISBN 2130553788). Les entreprises contemporaines se définissent par leur mouvement, bien plus que par leurs règles. Ce mouvement, peu ordonné, est le résultat d'un flux permanent d'innovations dont le processus, souvent inattendu et jamais programmable, produit à la fois engagement et lassitude, remise en ordre et déviance.
- «INNOVATION MADE IN SWITZERLAND» édité par largeur.com et Rezonance, 2005. Entrepreneurs, innovateurs, scientifiques, créateurs, ils ont été distingués pour leur talent et leurs réalisations. Le livre raconte les histoires de ces 111 lauréats.



PHILIPPE LAURENT
Professeur HES à la HEG Arc.

Il codirige avec Alain Max Guénette l'enseignement en management des organisations et gestion des ressources humaines, et mène différentes recherches. Partenaire co-fondateur du réseau Chinet des HES suisses, il est en charge des relations internationales de la Haute Ecole Arc.

Compétent ou Expert ?

ALTERNATIVE CAPITAL ENHANCEMENT (ACE) est une SICAV luxembourgeoise (société à responsabilité limitée) autorisée à l'émission en Suisse au titre de "fonds à préférence internationale", soumise à l'impôt suisse sur les bénéfices et les dividendes. L'investissement alternatif ACE est un fonds à préférence internationale, soumise à l'impôt suisse sur les bénéfices et les dividendes. L'investissement alternatif ACE est un fonds à préférence internationale, soumise à l'impôt suisse sur les bénéfices et les dividendes.

Alternative Capital Enhancement

SICAV de droit luxembourgeois, autorisée en Suisse en tant que "fonds présentant un risque particulier".

10 fonds pour un accès sur mesure à l'investissement alternatif

ACE Long Short Fund (USD)		
Performance cumulée sur 3 ans du 31/03/2004 au 31/03/2007 (Indice*: +28,55%)		
+47,02%		
ACE Long Short Fund USD		
Performance 2007 (au 31/03/2007)	+3,96%	+2,95%
Performance 2006	+15,37%	+10,40%

* Indice de référence: MSCI World Index Composite USD.

3A SA (Alternative Asset Advisors)
Membre du Groupe SYZ & CO
Bernée | Zurich | Lugano | Locarno
www.3-a.ch



Le groupe SYZ & CO est un établissement financier suisse et membre du groupe de sociétés SYZ & CO SA et SYZ SA.

PLANIFICATION

Business plan: aléatoire mais indispensable

Le Business Plan que l'on conçoit pour lancer une innovation présente un caractère aléatoire au sens où le résultat annoncé est rarement celui qui est atteint. Pourtant on ne peut s'en passer car c'est l'outil qui va mettre l'entreprise en action pour atteindre le but qu'elle s'est fixé.

« I N PREPARING for battle I have always found that plans are useless, but planning is indispensable. » Cette phrase de Dwight Eisenhower peut s'appliquer à l'innovation. Le business plan donne-t-il pour autant des garanties à qui veut apprécier un projet d'innovation? Au premier degré c'est certain que non car il est bien rare qu'un projet aboutisse au résultat prévu. Au deuxième degré on peut cependant chercher des indices inhabituels pour garantir que si le résultat n'est pas celui escompté il y a des chances qu'il soit tout de même acceptable. Le premier indice à chercher dans la personnalité de l'innovateur est sa faculté à improviser. Le jazz, le basket, l'improvisation théâtrale et l'innovation ont, en effet, un point commun.

Intéraction et influence

On sait d'où on part mais on ne sait pas où on arrive. Au basket, la seule chose dont on peut être sûr est de la position des joueurs au début du match. Mais deux minutes après il est impossible de prédire où ils se trouveront et ce qu'ils feront. L'action que va décider un joueur dépend de sa position par rapport au panier, de sa position par rapport à ses partenaires, de sa position par rapport à ses adversaires et tout cela change à tout instant.

Tout est dans l'interaction, l'influence réciproque.

Pourtant ce n'est pas parce que le résultat n'est pas prévisible que les basketteurs jouent sans règles. Ils suivent les règles internationales du basket. Ils ont des conventions entre les membres de l'équipe. Ils changent de tactique selon qu'ils jouent contre une équipe plus forte ou une équipe plus faible qu'eux. Il en va de même pour l'improvisation en jazz ou l'impro-

visation théâtrale; on ne peut prédire l'issue avec précision mais il y a des règles très strictes pour y arriver. Il y a en quelque sorte une rationalité de procédure qui fait que le résultat est satisfaisant et harmonieux.

Plus ou moins vive des concurrents, des règles du marché qui varient en raison du bouleversement qu'impose l'innovation et qui se construisent au fur et à mesure. En résumé, l'innovation influence autant son environnement qu'elle est influencée par lui.

Or ces influences mutuelles rendent le processus d'innovation chaotique¹. On peut savoir d'où part l'innovateur mais on ne peut savoir à quoi il va aboutir car

allers-retours rapides entre l'idée et le besoin des clients, entre le produit et le marché. Au cours de cet échange, les clients réagissent à l'idée qu'on leur soumet, font des remarques pour transformer l'offre, en même temps que l'offre modifie leur comportement. Aucun consommateur n'a demandé le four à micro-ondes, pourtant il est entré dans la cuisine en transformant les habitudes culinaires.

Des processus d'allers et retours

Ce processus d'allers-retours, de prototypage rapide est le processus par lequel l'innovateur va fabriquer, avec les clients, l'information qu'il ne peut pas se contenter de recueillir, tout simplement parce qu'elle n'existe pas encore. En d'autres termes, il quitte le statut d'observateur du marché pour en devenir le co-constructeur.

En outre, les actions menées vont rendre visible l'innovation jusque-là cachée et faire émerger des opportunités qui ne se seraient jamais révélées si on n'avait pas agi (la première prévision du marché de l'information n'envisageait que la balistique et le comptage des bulletins de vote pour les élections présidentielles).

Enfin, ces incursions répétées en territoire inconnu, offrent un dernier avantage. Elles permettent de découvrir les règles du marché en participant à leur élaboration. Il a été prouvé en effet qu'on ne peut pas deviner les règles d'un jeu simplement en regardant une partie se dérouler. Le seul moyen de les connaître est de les apprendre, par la théorie ou la pratique.

Finalement est l'action

Dans ces conditions comment écrire un business plan réaliste? C'est là que la phrase de Dwight Eisenhower nous apporte une partie de la réponse. En effet, dès lors que l'innovateur élabore un business plan, il se fixe un objectif et échauffe un plan pour l'atteindre. Ceci permet à l'innovateur de se mettre en mouvement en accomplissant un certain nombre d'actions. Or comme le joueur de basket influence son

environnement et assimile instantanément ces modifications pour réagir, l'innovateur impacte son environnement et doit intégrer ces modifications en temps réel pour corriger sa trajectoire et faire glisser son plan d'action. On l'a compris, peu importe l'objectif du plan. Ce qui importe c'est que l'innovateur se mette en action, reste hyper-vigilant et attentif aux opportunités qu'il crée en chemin et qu'il les incorpore formellement pour rafraîchir son plan. Si à l'analyse celles-ci se révèlent plus attractives que l'idée d'origine il n'y a pas à hésiter, il doit changer d'objectif. Cependant, il faut que l'analyse soit sérieuse car si l'innovateur se contente de changer de cible au gré des opportunités, il risque de rendre sa vision de plus en plus floue et de s'éparpiller. A force de toujours dire oui au dernier qui a parlé il finit par faire gérer son entreprise par les autres et en perdre le contrôle. La condition pour que cela marche est que l'innovateur intègre formellement l'information nouvelle à celle qu'il possédait lors de l'élaboration du business plan initial afin de le réactualiser.

En résumé, le business plan est mieux que rien mais reste théorique. Seule l'action permet de rendre le plan plus réaliste car l'innovation ne se décrète pas. Elle se construit au fur et à mesure avec l'aide de partenaires extérieurs. Il faut que l'innovateur substitue l'action à l'observation pour se rapprocher de la réalité. Ainsi, le terrain livre à l'innovateur les clés pour ouvrir les chaînes qui le tiennent au fond de la caverne où il fantasme sur le monde extérieur. Un business plan parfaitement construit ne se substituera jamais à l'intuition (du latin; savoir observer attentivement), à l'émotion (du latin; se mouvoir vers l'extérieur) d'un innovateur agile, et inversement. ■

(1) La théorie du chaos qui explique qu'il est impossible de prévoir la trajectoire de trois planètes qui exercent une influence les unes sur les autres.

(2) Millier Paul. «L'antibible du marketing et du management», Paris Village mondial, 2007.



PAUL MILLIER
Ingénieur, diplômé du MBA International d'E.M.-LYON et docteur en sciences de gestion, professeur de marketing et de management de l'innovation à E.M.-LYON en charge du Mastère spécialisé en Management de la technologie et de l'innovation.

Dès lors que l'innovateur élabore un business plan, il se fixe un objectif et échauffe un plan pour l'atteindre.

Il en va de même pour le processus d'innovation. La décision que va devoir prendre l'innovateur pour le lendemain, dépend de la réaction des clients qu'il a surpris la veille, de la réaction

Passer au mode «impro»

Il en va de même pour le processus d'innovation. La décision que va devoir prendre l'innovateur pour le lendemain, dépend de la réaction des clients qu'il a surpris la veille, de la réaction

BIBLIOGRAPHIE

■ «ÉTUDE DES MARCHÉS QUI N'EXISTENT PAS ENCORE» DE PAUL MILLIER, PARIS: EDITIONS D'ORGANISATION, 2002 (ISBN 2708127225).

Observer l'aval plutôt que l'amont pour prendre l'ascendant sur le marché. Pourtant, plus d'une étude de marché sur deux en milieu industriel se trompe de cible en analysant l'offre plutôt que la demande. Ce livre vous propose en première approche une démarche structurée qui vous permettra de ne rien laisser échapper en étudiant le marché d'une innovation.

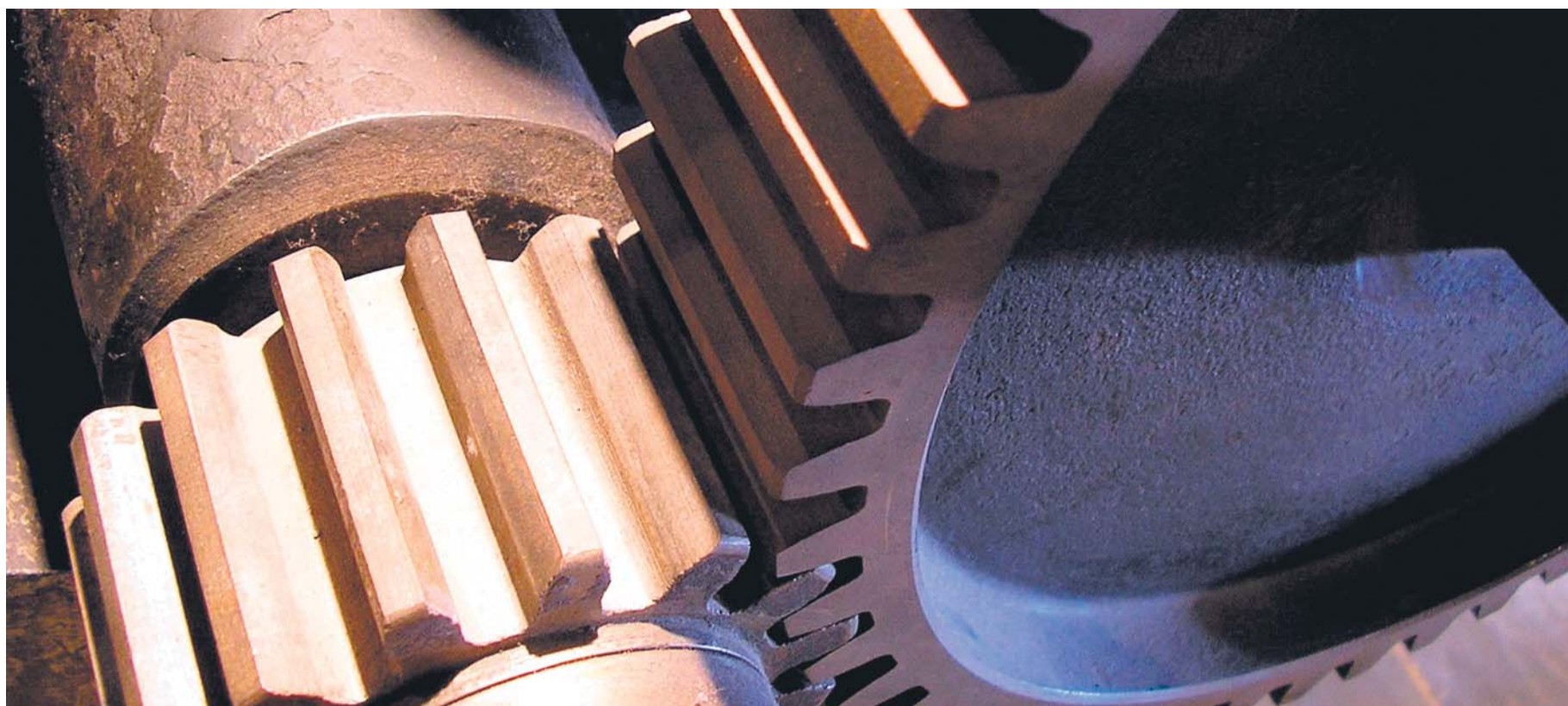
■ «DE L'IDÉE AU MARCHÉ. INNOVATION ET LANCEMENT DE PRODUITS» dirigé par Alain Bloch et Delphine Manceau, Paris: Vuibert, 2000, collection Vital-Roux (ISBN-271177967X).

Un ouvrage organisé autour de questions-clés en matière d'innovation proposant à différents auteurs, spécialistes du sujet, de présenter leur vision. Avec différents aspects recoupant la stratégie d'entreprise, le marketing, la finance, les ressources humaines, la question de l'innovation étant par essence transversale et affectant toutes les fonctions de l'entreprise.

www.agefi.com
LE WEB ROMAND DE L'ÉCONOMIE

**SUR LE SITE WEB DE L'AGEFI
EN SAVOIR PLUS SUR LA BOURSE LA FINANCE ET L'ÉCONOMIE!**

Pour vous inscrire gratuitement à notre newsletter quotidienne, du lundi au vendredi, envoyez votre email à newsletter@agefi.com



CRÉATIVITÉ

Voies de rénovation et voies de révolution

En termes de positionnement, qu'y a-t-il de commun entre une montre haut de gamme, un téléphone portable et une arme à feu? Chacun de ces objets prend place dans un «récit» qui se structure de la même manière.



NICOLAS BABEU
Professeur HES à la Haute école Arc.

Il enseigne et développe des recherches appliquées dans deux filières: la Haute école de gestion et la filière Design de la Haute école d'arts appliqués. Ses recherches visent à inventer des systèmes d'information qualitative sur les clients et les marques compatibles avec les besoins des designers, designers graphiques et managers.



FRANÇOIS COURVOISIER
Professeur HES en marketing et en management à la Haute école de gestion HEG Arc de Neuchâtel.

Ses principaux domaines de recherche sont le marketing d'organisations sociales et culturelles, la gestion des marques et labels et le marketing horloger. Il est notamment l'auteur du manuel «Pratique du Marketing: principaux concepts et outils», LEP, Lausanne.

QUE L'ON PARLE d'objet manufacturé ou de service, tout positionnement s'apparente à un récit qui, invariablement, précise une action dans l'espace et le temps, l'identité d'un groupe social et les qualités d'un objet. Les qualités de cet objet sont censées répéter à la fois les croyances du groupe cible (désir: croyances, distinction sociale, émotion, etc.) et son identité biologique (besoin) dans le cadre d'une action donnée (marcher, dormir, se soigner, lire l'heure, se nourrir, prendre des vacances, etc.). Le client n'attend rien d'autre qu'une histoire convaincante dans laquelle il peut jouer un rôle, en fonction de ce qu'il est, rêve d'être, de ce qu'il a, de ce à quoi il croit, de ce qui l'émeut et de ce qu'il veut faire. Le philosophe Paul Ricoeur avait certainement raison de constater que «tout est récit».

Sur cette lancée, nous avançons l'idée qu'une stratégie commerciale peut se définir comme un processus d'élaboration d'un récit intégrant les moyens nécessaires pour le rendre original, cette originalité par rapport à la concurrence étant le moteur de la séduction qu'une stratégie marketing doit susciter.

Un récit déjà existant

Deux voies s'offrent à l'entreprise pour mener à bien une telle exigence d'originalité. La première voie est celle de la «rénovation» d'un récit déjà existant. Ici, l'enjeu consiste à reproduire le même scénario en jouant sur la maîtrise des coûts ou sur la différenciation. Cette première voie développée principalement par Michael Porter est la plus largement appliquée dans l'ensemble des secteurs d'activité économique. Le mimétisme y est la règle, le benchmarking en est l'outil. Les entreprises s'arrachent les mêmes segments de marché, analysent les mêmes comportements et partagent une conception similaire de leurs produits. Pourquoi cette

première voie est-elle la plus souvent usitée? Parce que ses chemins balisés rassurent managers, partenaires et financiers auprès desquels il est aisé de démontrer les avantages d'une «rénovation» sur du déjà là, surtout en période de «vaches grasses» – les pratiques de redesign d'anciens produits qui envahissent les stratégies de marques horlogères haut de gamme en sont un bon exemple. La seconde voie, la plus créative mais aussi la plus risquée puisqu'il n'y a pas de précédent pour évaluer les menaces à

l'horlogerie suisse. En intégrant des valeurs «fun et fashion», en symbolisant ces mêmes valeurs tout en réalisant une performance technologique, Nicolas Hayek a su élargir les barrières du champ concurrentiel et générer une «révolution» salvatrice pour un secteur industriel alors en déroute.

De l'objet à la connaissance

Paul Valéry ou Gilles Deleuze, deux grands représentants de la philosophie de la différence, nous ont montré que la créati-

viser est toujours le résultat d'un métissage entre au moins deux savoirs hétérogènes. L'acte de création se nourrit d'éléments disparates, qui appartiennent à des «mondes» différents. On crée sur la base de choses qui existent déjà, jamais ex nihilo. Il a bien fallu étudier le vol des oiseaux pour inventer l'avion. Les premiers hommes ont peut-être observé les constructions des castors pour oser sortir de leurs cavernes.

De même, l'avenir à court ou long terme de nombreux secteurs d'activité se situe à la fois dans et hors de leur positionnement ou récit actuel. Ce qui signifie que ce sont les non clients autant que les clients d'un secteur donné qu'il s'agit d'observer, comme il est nécessaire d'observer ses concurrents au même titre que les entreprises de secteurs étrangers à sa propre activité. La capacité créative d'une entreprise dépend étroitement des types d'information qu'elle possède. Plus ces informations s'émanent du cadre strict

d'un benchmarking concurrentiel qui présuppose l'adoption de critères semblables à tous les concurrents – à la manière d'une compétition sportive – plus l'organisation potentialise sa capacité créative. Mais cette capacité créative resterait affaiblie voire lettre morte si ne se développait également une réflexion de fond sur les compétences de l'entreprise et leur articulation avec les objets – matériels ou immatériels – qu'elle développe. S'appuyer d'abord sur son cœur de compétences équivaut à prendre le risque – car c'est vraiment un risque – de rester coincé dans l'ornière de la première voie, celle de la rénovation. Certes, la créativité s'inscrit dans une démarche itérative qu'il est pratiquement impossible de planifier dans le détail. Mais cette démarche est néanmoins structurée. Elle procède systématiquement par adjonction d'éléments nouveaux à un concept. Le processus qui mène à l'objet nouveau dessine toujours une arborescence. La théorie Concept – Knowledge

(C-K) développée par l'Ecole de Mines de Paris² démontre clairement que cette arborescence détermine l'organisation des compétences et connaissances nécessaires à l'élaboration du produit nouveau. L'inverse, soit déduire le produit nouveau de compétences déjà organisées à l'interne ne conduit en principe qu'à un petit arbuste.

La Swatch ne serait pas si le concept qu'elle représente n'avait pas emprunté le chemin chaotique qui va de l'idée – un nouveau récit – à sa réalisation concrète – un nouveau produit. On comprendra que la créativité représente un défi en termes de marketing et d'organisation des entreprises. Davantage même: les voies de rénovation ont toujours été initiées par des voies de révolution. ■

(1) Pour reprendre la métaphore développée par W. Kim et R. Mauborgne dans leur ouvrage éponyme, «Stratégie Océan bleu», 2005 (cf. page 9).
(2) Le professeur Armand Hatchuel en est l'un de ses principaux géniteurs.

||||| L'avenir à court ou long terme de nombreux secteurs d'activité se situe à la fois dans et hors de leur positionnement ou récit actuel. |||||

BIBLIOGRAPHIE

■ «L'ART DE L'INNOVATION» dirigé par Nicolas Mottis, Paris: L'Harmattan, 2007, collection Conception et dynamique des organisations (ISBN-2296024351).

Textes essentiellement rédigés par des professeurs de l'ESSEC, paru durant l'été 2006 dans cinq suppléments successifs du quotidien économique Les Échos. Grand angle...

■ «THE INNOVATOR'S DILEMMA» de Clayton M. Christensen, 1997, HBS Press (ISBN-0875845851).

Ce livre énonce que les grandes entreprises sont susceptibles d'être mises en danger, précisément parce qu'elles font tout bien. Il démontre pourquoi des entreprises puissantes peuvent perdre leur domination sur un marché lorsqu'elles sont confrontées à des technologies perçues comme perturbatrices. Or ces «perturbations» peuvent devenir le choix des clients, car les produits sont souvent moins chers et parfaitement adaptés aux besoins des clients. S'appuyant sur de nombreux exemples, introduisant la notion de temps dans le raisonnement stratégique, l'auteur propose des solutions pour éviter qu'un management a priori bon ne connaisse des déboires.



ENJEUX

L'innovation ne s'arrête pas à la technologie

Les innovations technologiques doivent sans conteste être soutenues. Mais il existe d'autres formes d'innovations de produit, de procédés qui constituent aussi un enjeu essentiel et qui sont matière à accompagnement, voire même innovations organisationnelles.



OLIVIER BOUBA-OLGA
Maître de Conférences en économie à l'Université de Poitiers et chargé d'enseignements à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Ses travaux de recherche portent sur l'économie de l'entreprise et de l'innovation, et sur la géographie des activités économiques. Il a notamment publié «L'Économie de l'entreprise» (Seuil, 2003). Il anime également un blog consacré à l'analyse de l'actualité économique et politique: <http://obouba.over-blog.com>

PRENANT ACTE de l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale, les pays développés insistent sur la nécessité d'un repositionnement sur les secteurs de haute technologie, en soutenant, pour cela, le développement de clusters technologiques. Plus précisément, les politiques prônent le rapprochement, sur une base locale, des mondes de la formation (prioritairement dans le supérieur), de la recherche (publique et privée) et des entreprises (grandes et moins grandes).

En France, cela s'est traduit par une politique volontariste de labellisation de pôles de compétitivité. En insistant sur l'importance de l'innovation comme source de croissance, ces politiques vont plutôt dans le bon sens. Elles souffrent cependant d'une vision trop restrictive de l'innovation, et négligent certaines de ses dimensions importantes.

Une vision restrictive de l'innovation technologique

Dans son rapport «Pour une nouvelle politique industrielle», Jean-Louis Beffa (2005) préconise un engagement de la France dans les secteurs de haute technologie, dont le poids est inférieur à celui observé dans d'autres pays comparables. Le point d'entrée de l'analyse est donc sectoriel. Ceci tend d'abord à renforcer la concurrence territoriale: toutes les régions veulent leur pôle en biotechnologie, multimédia, nouveaux matériaux, etc. alors que toutes ne partent pas avec les mêmes atouts.

Ceci conduit ensuite à occulter les possibilités d'innovation technologique dans les autres secteurs de faible ou de moyenne technologie. Et ces possibilités existent: dans le textile-habillement, par exemple, certains pays ou certaines entreprises se sont engagés avec profit dans la niche des textiles techniques. Soutenir les innovations technologiques est donc une bonne chose, croire qu'elles ne sont possibles que

dans des secteurs de haute technologie est une erreur.

Autre limite importante de certaines politiques de clusters technologiques, l'hypothèse selon laquelle l'innovation est nécessairement sous-tendue par une activité en amont de recherche et développement, d'où l'insistance pour le développement des coopérations entre entreprises et laboratoires

L'innovation organisationnelle est un moyen pour les entreprises de renforcer leur compétitivité.

privés et publics de recherche. Bien sûr, dans tout un ensemble de cas, ces coopérations sont essentielles et doivent être entretenues. Mais de nombreuses entreprises introduisent des innovations de produit ou de procédé sans se livrer pour autant à des activités de recherche: elles s'appuient sur leurs savoirs, leurs savoir-faire et leur expérience; elles innoveront

«sur le tas». C'est typiquement ce que l'on observe dans le bassin coutelier de Nogent, où des entreprises, initialement spécialisées dans la cisellerie-coutellerie, se sont repositionnées dans la fabrication d'instruments chirurgicaux de pointe, ou se sont engagées dans la sous-traitance pour l'automobile ou l'aéronautique, échappant ainsi à la concurrence en coût des entreprises asiatiques dans leur secteur d'origine. Soutenir ces autres formes d'innovation est un enjeu essentiel de politique économique.

L'oubli de l'innovation organisationnelle

L'accent mis sur l'innovation technologique tend également à occulter l'importance de l'innovation organisationnelle. Or cette dernière se révèle essentielle: on constate d'abord qu'à taille identique du budget de recherche, les performances en termes d'innovation des entreprises peuvent varier fortement.

Une étude de Booz Allen Hamilton portant sur les 1000 entreprises cotées ayant les budgets annuels de R&D les plus élevés en 2005 montre ainsi que moins de 10% des entreprises étudiées dépensent de façon efficace leur budget R&D, la clé de cette efficacité résidant dans l'organisation globale des processus d'innovation: comment générer de nouvelles

idées, comment les sélectionner, puis les développer et les commercialiser? L'innovation organisationnelle est également un moyen pour les entreprises de renforcer leur compétitivité coût. On pense notamment au nécessaire

BIBLIOGRAPHIE

■ «LES NOUVELLES GÉOGRAPHIES DU CAPITALISME: COMPRENDRE ET MAÎTRISER LES DÉLOCALISATIONS» d'Olivier Bouba-Olga, 2006, Éditions du Seuil (ISBN 9-782020-827430)

Les délocalisations participent d'un processus plus général de réorganisation des activités économiques à l'échelle mondiale, au sein duquel le «déménagement» d'activités vers les pays en développement pèse finalement peu.

■ «LES PROCESSUS D'INNOVATION, CONCEPTION INNOVANTE ET CROISSANCE DES ENTREPRISES» de Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel, Hermès Lavoisier (ISBN-2746213664).

Le développement économique et social repose sur l'innovation. Mais de quelle innovation s'agit-il? Moteur du capitalisme actuel, l'innovation est désormais intensive. Elle transforme l'identité des objets et des organisations. En s'appuyant sur plusieurs expériences d'entreprises innovantes et sur les théories les plus récentes de la conception, cet ouvrage montre qu'au-delà de la Recherche et Développement (R&D) et du management des projets, les processus d'innovation appellent des activités de conception innovante. Il analyse les nouveaux principes d'ingénierie et les outils de management de ces activités - champ d'innovations, lignées, diagramme C-K, espaces de conception - renouvelant ainsi l'état de l'art et de la recherche. En régénérant les sources de valeur et les compétences de l'entreprise, la conception innovante (i) s'insère entre Recherche et Développement (RID) qu'elle active et nourrit.

engagement des entreprises, notamment des PME, dans des systèmes de lean production (organisation au plus juste), dérivés du toyotisme. Le développement de ces nouvelles formes d'organisation permet de réduire très sensiblement les coûts de production, et donc de rivaliser avec la concurrence croissante des pays asiatiques ou d'Europe Centrale et Orientale.

A titre d'illustration, l'entreprise MPI, fournisseur de pièces en fonte pour l'entreprise Tokheim (équipementier automobile), a pu, grâce à cette réorganisation, réduire de 35% le prix de revient des 110 pièces produites par jour, évitant la rupture du contrat de sous-traitance et une délocalisation vers la Chine. La méthode? Formation des salariés afin d'accroître leur polyvalence, réaménagement de l'espace de travail, redéfinition du rôle des opérateurs, etc. Les entreprises de grande taille, ou les PME de groupes, dispo-

sent généralement des ressources nécessaires pour procéder à de telles réorganisations. C'est moins vrai pour les PME indépendantes, les pouvoirs publics locaux ont donc là matière à accompagnement.

L'oubli de l'innovation sociale et territoriale

L'approfondissement de la mondialisation, enfin, impose à l'ensemble des entreprises un impératif de flexibilité. Certaines entreprises y répondent par l'externalisation: la gestion de l'incertitude est alors reportée sur le sous-traitant. D'autres reportent la charge de l'effort sur les salariés, en développant la flexibilité quantitative interne (poids croissant de l'intérim, des contrats à durée déterminée, du temps partiel subi) ou externe (modulation du temps de travail). D'autres encore développent une flexibilité qualitative interne, consistant à accroître l'effort de formation des personnes pour augmenter leur polyvalence. On pourrait souhaiter que des pratiques socialement innovantes soient encouragées afin que les conditions de travail de certains salariés ne continuent pas à se dégrader.

Ceci peut passer par le développement des logiques de sécurisation des parcours professionnels, autrement dit par des innovations sociales. Dans la même perspective, des innovations territoriales sont à encourager: à titre d'exemple, certains territoires prônent le développement de groupements d'employeurs, qui sont des associations d'entreprises mutualisant leurs besoins en main d'œuvre pour proposer des contrats stables aux salariés, tout en répondant à leur impératif de flexibilité.

En conclusion, si l'innovation est sans conteste la stratégie gagnante pour les entreprises des pays développés, il convient d'en retenir une acception large, et de soutenir l'ensemble des pratiques innovantes, sans se limiter aux innovations technologiques des secteurs de haute technologie...

MYTHE

Les freins à la créativité

Selon les canons du marketing, une démarche créative et innovante se doit d'être orientée «marché». «Soyons à l'écoute du marché, identifions des besoins et déduisons en des produits mieux appropriés que la concurrence!». Cette certitude est marquée d'une terrible myopie historique.

CONSCIEMMENT ou non, le type de démarche orientée «marché» bien assise sur la pyramide de Maslow postule que l'ensemble des besoins préexiste à l'innovation et que le rôle premier de l'économie est d'y répondre. Cette première démarche autorise ensuite une série de recherches basées sur une ou plusieurs hypothèses. En effet, on ne cherche à confirmer que ce qui existe déjà. Soit du côté des clients, soit du côté de l'objet déjà là, au moins à l'état de prototype, dont la pertinence commerciale se doit d'être vérifiée avant lancement*.

Le besoin se crée après l'invention

A priori, aucune erreur ne jalonne cet enchaînement logique entre l'identification de besoins bien présents et la capacité d'une entreprise d'y répondre mieux que d'autres. Qui aurait l'idée saugrenue de contester l'existence de besoins? Cette certitude est en revanche marquée d'une terrible myopie historique: l'immense majorité de nos besoins actuels sont le fruit de la diffusion commerciale d'objets «révolutionnaires» qui ont recomposé aussi bien nos comportements que nos identités tout en créant de nouveaux marchés. Mis à part nos besoins en termes de survie physique, le besoin est presque toujours fils d'un processus de diffusion et d'adoption à large échelle d'un objet nouveau. C'est l'économie qui porte la responsabilité de générer de nouveaux besoins en inventant ou en reprenant à son compte des objets nouveaux d'abord collectivement considérés comme inutiles. Le téléphone mobile et internet sont les derniers grands avatars qui vont de l'inutile à l'utile (besoin) par effet de diffusion.

Vertus et défauts d'un enchaînement classique

L'enchaînement classique «identification des besoins puis réponse industrielle et commerciale» a les défauts de ses vertus. Les vertus tout d'abord. Cet enchaînement autorise des démonstrations quantitatives qui légitiment fortement de nouvelles opérations industrielles et commerciales: «L'étude de marché a démontré que le besoin existe de manière signifiante». Ce même enchaînement fait surtout office de levier pour calmer les craintes de managers et de financiers qui tiennent le risque en horreur. Les défauts ensuite. Par le fait même de s'appuyer sur des identités (besoins) et des comportements existants, l'enchaînement classique contribue largement à reproduire les règles du jeu d'un secteur d'activité donné.

Il castre toute velléité d'émancipation à l'égard de normes qui sont essentiellement celles d'un jeu concurrentiel; un «océan rouge» pour reprendre la métaphore de Wan Kim et Renée Mauborgne. Paradoxalement, la guerre économique rassure tous

leurs compétences, les instituteurs de benchmarking prennent leurs aises, les shareholders et financiers sont rassurés: tout ronronne. La Ford T, Macintosh, Swatch ou le Club Med ont tous été des scénarios «révolutionnaires»

des règles du jeu. Inventer, c'est créer des «monstres» en accouplant des identités, des comportements et des objets hétérogènes, qui n'appartiennent pas aux mêmes ordres, aux mêmes secteurs d'activité. L'invention est toujours affaire de détournement, de mises en lien (plus rarement), de ruse, et la plupart du temps de sacrilège et de désobéissance... Mais, les ordres ont leurs défenseurs, à l'interne des entreprises comme à l'externe: politiciens, chefs d'entreprise, ingénieurs, syndicats, journalistes et communautés de clients cristallisées dans des usages et des habitudes, ou plus prosaïquement la défense d'intérêts sectoriels.

l'affaire de tous les stakeholders internes et externes aux entreprises, comme le suggère le paragraphe précédent. Avançons l'idée que la capacité créative d'un pays se mesure à l'espace de liberté culturelle et organisationnelle qu'il propose à ses habitants. Plus on encourage la centralisation et la verticalisation des moyens et des ressources, plus on assèche la capacité créative. Une telle idée n'est pas neuve, et pourtant elle se doit d'être répétée, à l'heure où de trop nombreux technocrates ou «aménagistes» n'ont pas encore compris que les inventions ne fleurissent que dans les marges et les réseaux et jamais dans des centres dont la seule légitimité est de cristalliser des pouvoirs, donc des ordres. ■

De nombreux technocrates n'ont pas encore compris que les inventions ne fleurissent que dans les marges et les réseaux.

ses belligérants qui pourtant risquent bel et bien leur «peau économique». Mêmes coutumes, mêmes référents, mêmes compétences, même clientèle, mêmes comportements.

Un joueur de poker qui doit payer pour voir

Ainsi, le décideur ne peut poser qu'une hypothèse, qui s'assimile d'ailleurs plus à une spéculation, à savoir que le marché existe sans pouvoir le démontrer par une étude rationnelle. Autrement dit il se retrouve dans la position d'un joueur de poker qui doit payer pour voir. Bien plus, et c'est peut-être là que réside le véritable problème du manager, décider sans support autre que sa propre perception, c'est personnaliser le choix (remplacer le confort relatif des chiffres par un «je pense que...») avec deux issues négatives possibles:

■ le projet est accepté et c'est un échec. Dans ce cas l'échec est patent et son responsable clairement identifié.

■ le projet est rejeté à tort. La sanction sur le décideur est naturellement plus légère (personne ne peut assurer que ce projet aurait été un succès). En conséquence il est bien plus facile et surtout bien moins dangereux pour le manager de renoncer à un projet lorsqu'une étude de marché n'est pas possible alors même que ce projet pourrait être vital pour l'entreprise.

Dans ce jeu d'espionnage et de mimétisme généralisé, la seule voie considérée comme possible est celle de la rénovation de l'existant. Dans un processus de rénovation, aucun comportement ni aucune identité ne sont réinventés. Les objets proposés subissent un lifting esthétique et technologique; on promet au client «du mieux pour moins cher»; les marques ont le temps de s'installer et de constituer leur communauté de clients symbolique dans un bel élan pastoral. Les départements de R&D spécialisent

portés par des aventuriers visionnaires et/ou des entreprises au bord de la faillite qui n'avaient d'autre choix qu'une stratégie de rupture pour survivre. En même temps que de nouveaux objets, ces scénarios ont su inventer de nouvelles identités et de nouveaux comportements qu'aucune étude de marché classique n'aurait pu mettre à jour, puisque par définition de telles études ne révèlent que ce qui existe déjà. Inventer, c'est transgresser

La créativité, un enjeu qui nous concerne tous

Tout secteur d'activité traditionnel, marqué par les pratiques de l'innovation, est né un jour d'une «innovation révolutionnaire». C'est ce dernier type d'innovation qui génère des rentes de situation pour 20 ans et est créateur d'emplois. Mais l'innovation révolutionnaire n'est pas uniquement l'affaire d'entrepreneurs et d'entreprises visionnaires. Elle est

* Pour faire suite au concept de scénario décrit dans l'article précédent, une démarche par hypothèse ne se justifie que lorsqu'au moins deux des trois termes de la phrase sont connus: soit l'identité et le comportement (action) pour en déduire un objet nouveau. Soit l'objet nouveau et l'action qu'il couvre pour en déduire un segment nouveau. Si au moins deux des trois termes sont inconnus, la démarche par hypothèse doit être remplacée par une démarche inductive.



NICOLAS BABEJ
Professeur HES
à la Haute école Arc.



FRANÇOIS PETITPIERRE
Professeur HES
à de la HEG Arc
de Neuchâtel.

Il assure l'enseignement de stratégie et de «data mining». Ses domaines de recherche concernent les organisations innovantes et les structures en croissance. Il est coordinateur de la recherche du réseau HES-SO en Economie et services.



Lyxor ETF DJ Stoxx Select Dividend 30

Exchange Traded Funds (ETFs)

Les ETFs sont des fonds cotés en bourse, qui répliquent l'évolution des indices et offrent les avantages des fonds cotés (diversification) à ceux des actions (simplicité, liquidité continue). Les ETF se négocient à cours ouvert, comme une action. Le gérant des ETF de Lyxor AfI totalise plus de 18 milliards d'euros d'actifs en mars 2007.

www.LyxorETF.ch • Info@LyxorETF.ch • +41 (0)44 272 33 00



Caractéristiques du fonds

Nom du fonds	Lyxor ETF DJ Stoxx Select Dividend 30
Cotation	EUR
Devise du fonds / Valeur	EUR / EUR
ISIN / Valeur	FR0010576004 / 2761030
Code ISIN / Valeur	LYXOR DJ / LYXOR DJ
Prise en compte des dividendes	D, S, P

LYXOR ETF
Le reflet de vos indices de référence

BIBLIOGRAPHIE

■ «LE MANAGEMENT DE PROJET» de Gilles Garel, Paris : La Découverte, collection Repères n° 377, 2002 (ISBN 2707140759).

Pour comprendre ce qu'est le management par projet et, notamment, ses modalités d'organisations en termes d'ingénierie simultanée.

Les ETFs sont des fonds cotés en bourse, qui répliquent l'évolution des indices et offrent les avantages des fonds cotés (diversification) à ceux des actions (simplicité, liquidité continue). Les ETF se négocient à cours ouvert, comme une action. Le gérant des ETF de Lyxor AfI totalise plus de 18 milliards d'euros d'actifs en mars 2007. www.LyxorETF.ch • Info@LyxorETF.ch • +41 (0)44 272 33 00

CONCEPTION C-K

Une approche inédite

Les entreprises devraient pouvoir s'appuyer sur une méthode de conception capable d'orienter leurs choix sur des concepts innovants. L'approche C/K développée à l'École des Mines de Paris est particulièrement adaptée.



JEAN-CLAUDE FERRIER
Professeur de méthodologie de conception à l'Institut des Microtechniques Industrielles de la HE-Arc.

LA MONDIALISATION des marchés pousse les entreprises à innover si elles veulent assurer leur croissance économique. Pour cela, il est essentiel qu'elles puissent s'appuyer sur une méthode de conception efficace, pertinente et sûre, capable d'orienter leurs choix sur des concepts innovants, aptes à répondre aux besoins de leurs clients. Malheureusement, la description détaillée du processus mental permettant de développer de manière structurée et pragmatique un concept novateur fait toujours cruellement défaut ce qui oblige les concepteurs à employer des méthodes de résolution de problèmes ou des outils intuitifs d'aide à la créativité. Ce manque de maîtrise des étapes initiales de la conception fait prendre des risques importants aux entreprises lors du lancement de nouveaux produits. Un projet de recherche de la HE-Arc Ingénierie et l'EIA-Fr, basé sur la théorie unifiée de la conception C-K développée par une équipe de chercheurs du CGS de l'École des Mines de Paris, a permis d'établir une nouvelle méthode de développement de concepts innovants. Cette approche inédite de la conception permet de générer progressivement l'identité d'un

concept à l'aide d'une carte heuristique qui assure une distinction formelle entre le concept innovant que l'on cherche à établir et les connaissances qui sont nécessaires à sa découverte. La méthode mise au point propose une suite chronologique d'étapes menant de la problématique initiale au concept final retenu.*

La genèse d'un concept

Le postulat fondamental de la théorie unifiée de la conception C-K est de faire la distinction formelle entre un concept C et une connaissance K (C pour Concept et K pour Knowledge). On considère ainsi que c'est uniquement en s'appuyant sur un champ de connaissances suffisamment important que l'on peut émettre une proposition «ni vraie ni fausse», baptisée «concept initial», à partir duquel on pourra construire la carte heuristique des variantes des attributs représentatifs de l'identité de l'objet à concevoir. L'espace des concepts se développe ainsi progressivement en parallèle, et de manière coordonnée, avec l'espace des connaissances qui grandit de son côté grâce à l'acquisition d'informations et l'aboutissement de divers raisonnements. Tout en étant distincts, ces deux espa-

ces interagissent constamment entre eux, soit pour formuler une proposition de concept à partir de connaissances, soit pour confronter une variante de concept à l'espace des connaissances.

Les différentes étapes de la démarche

Etape 1: Percevoir les opportunités d'innovations sur les marchés économiques.
Etape 2: Retenir une opportunité d'innovation et définir les buts fondamentaux de l'objet à concevoir. Il s'agit de s'assurer que ce nouvel «objet» correspond à la stratégie de l'entreprise et que le marché est prêt à l'accueillir.
Etape 3: Exprimer le concept initial à l'aide d'une «proposition ni vraie ni fausse» qui soit suffisamment générique pour offrir un large champ d'exploration.
Etape 4: Etablir les cartes heuristiques. Tracer le réseau sémantique des connaissances nécessaires au développement du concept initial.
Etape 5: Comprendre le sens profond qui se cache derrière le concept initial jusqu'à un niveau d'abstraction jugé suffisant pour en tirer le «concept primitif».
Etape 6: Explorer et compléter le réseau sémantique des connaissances en relation avec la découverte du concept primitif.

Etape 7: Partitionner le concept primitif par rapport à un ou plusieurs attributs en trouvant tous les hyponymes (enfants) qui semblent intéressants pour poursuivre le développement.
Etape 8: Evaluer tous les concepts afin de choisir le «concept de départ» le plus prometteur.
Etape 9: Partitionner le concept de départ par rapport à un ou plusieurs attributs en trouvant toutes les variantes intéressantes pour poursuivre le développement.
Etape 10: Evaluer toutes les variantes afin de retenir la plus prometteuse pour continuer le développement.
Etape 11: Partitionner la variante choisie à l'étape précédente par rapport à un ou plusieurs attributs.
Etape 12: Répéter les étapes 10 et 11 jusqu'à ce que le concept obtenu soit complet et satisfasse les buts fondamentaux exprimés à l'étape 2.

Les apports d'une telle approche

Cette méthode est d'une grande aide lorsqu'il s'agit de:

- définir la finalité propre de l'objet à concevoir, puis évaluer dans quelle mesure elle s'inscrit dans les axes stratégiques de l'entreprise et renforce les lignes de

produits déjà existantes.

- explorer de nouveaux concepts de manière structurée, approfondie et pertinente.
- explorer complètement les différents niveaux d'abstraction de l'objet à l'aide des opérateurs de départition et de partition, en partant du niveau le plus élevé possible.
- capitaliser les nouvelles connaissances acquises durant le projet de conception. La cartographie des concepts et des connaissances offre le grand avantage d'enregistrer la trace précise de la genèse d'un nouveau concept.
- les arborescences conceptuelles représentent des outils de communication très efficaces permettant à des personnes d'horizons différents (ingénierie, management, design...) de collaborer sur une base commune. A terme, subsisteront les entreprises qui maîtriseront réellement le processus d'innovation leur permettant d'assurer l'émergence régulière de produits novateurs. Ceci implique que les bureaux de R&D s'organisent différemment afin de mieux intégrer les activités d'innovation pour finalement tendre vers une RID (Recherche, Innovation, Développement).

* www.he-arc.ch (publications, Ferrier).

CONTRÔLE

L'innovateur responsable

S'il y a bien deux domaines que les lieux communs gestionnaires opposent, ce sont bien le contrôle de gestion et l'innovation. Et si l'innovateur souhaitait être contrôlé pour maîtriser cette créativité?



BENJAMIN CHAPUIS
Professeur HES à la HEG Arc à Neuchâtel, en finance d'entreprise, Expert-comptable diplômé.



FABIEN DE GEUSER
Professeur assistant à l'Université de Lausanne (HEC). Président de la Société d'études économiques et sociales (Lausanne).

L'INNOVATION serait le lieu par excellence de la déviance, de l'imprévisible, en bref de l'incontrôlable. Par opposition, le contrôle de gestion représenterait le symbole même de la stabilité, de l'ordre et de la reproduction. D'ailleurs un des outils principaux du contrôle n'est-il pas le standard? Coût standard, taux standard... Et peut-on penser ensemble standard et innovation. Cette distinction irrigue nos pratiques de gestion, affectant au contrôle de gestion l'objectif d'amener les personnes à faire toujours mieux ce qu'on leur demande de faire, c'est-à-dire à atteindre de manière performante des objectifs fixés a priori. La discipline du contrôle elle-même semble aussi très innovante. On se rappelle par exemple que Kaplan et Johnson, qui pourtant ont largement contribué à l'invention des systèmes ABC écrivait dans leur célèbre livre «La pertinence perdue»* que tous les instruments du contrôle ont été inventés avant la deuxième guerre mondiale... L'image-même du contrôleur, telle que nous la construisons dans notre imagerie populaire est en général bien éloignée de celle de l'innovateur. Imaginez-on un contrôleur qui ressemblerait à la célèbre photo de Einstein, qui semble aujourd'hui

incarner cette image de l'innovateur? Il y aurait alors un choc des cultures entre le contrôleur et l'innovateur, choc peut être plus fort encore que ceux qui opposeraient prétendument les cultures nationales, ethniques ou sexuelles. Faire discuter et travailler ensemble des innovateurs et des contrôleurs supposerait un véritable management interculturel. Mais ces préjugés, ces délits de sales gueules résistent-ils à un regard qui irait au-delà des a priori?

Le contrôle innovatif et l'innovateur responsable

D'une part le contrôle n'est en fait pas une discipline qui n'innove pas: la créativité en termes d'outils, de procédures... de contrôle est indéniable, quelques fois même excessive. En outre, on peut se demander s'il y a une autre discipline de gestion qui dans les 20 dernières années a connu des changements aussi profonds que ceux qui ont amené dans le contrôle ABC, les Balanced ScoreCards ou la comptabilité analytique stratégique? D'autre part, on peut se demander si l'innovateur est si radicalement opposé au contrôle. Cette prétendue opposition repose en partie sur trois présupposés de la personnalité de l'innovateur: Il serait irresponsable, indiscipliné et rétif à toute direction.

Irresponsable car l'innovateur devrait pour stimuler sa créativité n'être pas tenu à penser en termes de conséquences futures ou de retombées commerciales. Indiscipliné car par nature, l'innovateur n'aurait à respecter aucune règle de conduite. Rétif à toute direction car l'innovateur ne pourrait supporter aucun objectif, aucune

de l'innovation responsable, disciplinée et cadrée.

Le contrôle de gestion: aide à l'innovation

Et le contrôle de gestion peut les y aider: c'est même le cœur du contrôle dont on sait depuis les travaux fondateurs de R. Anthony qu'il vise à faire tenir ensemble autonomie des

Le contrôle peut être une source d'innovations en repérant les activités non concurrentielles et qui nécessitent alors d'être repensées.

instruction visant à donner un sens à ses recherches. Il est probable que chacun d'entre nous ait rencontré un tel innovateur mais on peut imaginer qu'il existe un grand nombre d'innovateurs qui cherchent au contraire à associer à l'innovation avec un comportement cohérent avec les principes organisateurs de leurs entreprises. Ils cherchent plutôt à situer leur travail d'innovation dans la stratégie de ces entreprises, à le «vendre» en interne puis à le concrétiser. Leur demande est souvent de réaliser l'oxymoron

acteurs et convergence des buts. A travers ses instruments classiques comme le plan, le budget, les allocations ou le calibrage des moyens, il permet aux innovateurs de ne pas devenir des déviants en situant leur action dans un objectif de cohérence. L'innovateur va, grâce au contrôle, sélectionner dans le registre de ses possibles les solutions innovantes acceptables pour l'organisation. Il peut aussi prendre conscience des ressources consommées et les rapporter à une estimation chiffrée des revenus futurs et

ainsi éventuellement donner des bases à une décision, toujours difficile, d'arrêt. C'est en cela que le contrôle contribue à un innovateur responsable. Mais le contrôle peut aussi proposer des directions pour l'innovateur. Paradoxalement, il peut alors être une source d'innovations en repérant les activités non concurrentielles et qui nécessitent alors d'être repensées. L'étude poussée des facteurs de coûts permet de mieux comprendre les sources de coûts et de valeur de ces activités et ainsi d'amener les personnes à orienter leur créativité sur des dimensions porteuses. Des méthodes comme le target costing peuvent même constituer des démarches structurées d'innovations. Plus généralement, le couple contrôle et innovation est trop généralement opposé, a priori, au nom d'une opposition sémantique. Mais cette opposition peut n'être précisément que sémantique. Il n'y a que les mots contrôle et innovation qui s'opposent. Pas les pratiques. Au contraire même. Le bon innovateur est peut être celui qui contrôle au mieux sa créativité. ■

* Johnson H.T. et Kaplan R.S. (1987), Relevance Lost: the rise and fall of management accounting, Boston, Harvard Business School (pp 1-18; 125-151; 209-263).



MARCHÉ

Innover ou dépérir, l'alternative implacable des entreprises

A l'excellence des ingénieurs, il faut associer une vigoureuse orientation vers le marché et le «business». La technologie est un moyen pour séduire le client, et non pas une fin en soi.



GEORGES HAOUR
Professeur de management des ressources technologiques à l'IMD et partenaire de Sagentia (ex-Generics), incubateur de jeunes pousses, à Cambridge.

Avant de rejoindre l'IMD (www.imd.ch), il a dirigé une unité de recherche sous contrat de 35 personnes et 4 millions d'euros de chiffre d'affaires, à Battelle-Genève, pendant 9 ans. Ses clients étaient des multinationales, en Europe, au Japon et aux Etats-Unis. Il a écrit 90 articles et déposé 8 brevets. www.innovationparadox.com

IL Y A CERTES d'immenses champs pour l'innovation dans de nombreux domaines: dans le secteur des services, pour les modèles économiques des firmes, en particulier ceux qui utilisent internet, un domaine où nous n'en sommes qu'aux débuts des possibilités, ainsi que, bien sûr, dans le secteur public. C'est cependant en innovant de façon efficace dans le domaine des produits et des offres à fort contenu technologique que les entreprises disposent du levier le plus puissant pour créer une forte position compétitive, des richesses et des emplois. Or, pour de telles entreprises, il est de plus en plus important d'être excellent techniquement, mais cela est de plus en plus insuffisant. A l'excellence des ingénieurs, il faut associer une vigoureuse orientation vers le marché et le «business»: la technologie est un moyen pour séduire le client, et non pas, bien entendu, une fin en soi.

Un monde nouveau

En gros depuis les crises économiques engendrées par la fièvre des prix pétroliers des années 70, le monde est entré dans un chapitre radicalement nouveau. Il y a d'abord eu la brillante ascension économique du Japon, précisément rendue possible par sa remarquable maîtrise de la technologie, qui constitue un modèle pour les pays émergents. Il y a ensuite eu la foudroyante augmentation des échanges commerciaux et de l'interdépendance de notre monde, résultant essentiellement de la dérégulation et des bas prix des transports ou des télécommunications à haut débit. Il en résulte que les produits et services déferlent sur nos marchés, venant en particulier du quatuor Chine, Corée, Inde et Japon. Les ordinateurs personnels de Lenovo, les équipements pour les télécommunications d'Huawei, les produits ménagers d'Haier ou l'électronique grand public de

Samsung, ainsi que les services informatiques, fournis par Infosys ou Wipro, à nos entreprises, font désormais autant partie de notre paysage que les appareils de Canon ou les voitures de Toyota.

En tant qu'individus, nous ressentons bien cette tension: comme consommateurs, nous sommes heureux d'acheter à bas prix chaussettes et appareils DVD, mais, en tant que salariés, nous sommes chagrinés que la concurrence, asia-

centrique de leurs préoccupations. Le fait que cela soit assez rarement le cas m'a suggéré le titre mon dernier livre sur le «paradoxe de l'innovation». La direction générale d'une firme doit être perçue comme prenant des risques avec l'innovation, comme c'est le cas pour les «jeunes pousses» technologiques ou les PME. Certes, ceci exige une évolution des conditions-cadres du présent système, en faveur de la prise de risque pour une création de valeur à plus long

Innover exige remise en cause et prise de risques. Cela demande de la passion, un engagement et un élan particuliers.

terme que le «court-termisme» financier actuel, mais ceci est une autre histoire... Il faut ensuite que ces firmes ouvrent leur processus d'innovation en devenant architectes de l'innovation, utilisant, de façon intensive les contributions extérieures à la firme. J'appelle ce nouveau concept «innovation distribuée», car, pour développer des offres plus créatrices de valeur, l'entreprise-architecte doit ouvrir le champ de ses options en combinant ces contributions, distribuées dans le monde entier, avec ses savoirs internes et en adoptant résolument une perspective entrepreneuriale. Il faut ainsi passer de l'actuel processus d'innovation multifonctionnel – marketing, R&D (Recherche et Développement) et production travaillant ensemble de façon organique – à un processus multi-acteurs, beaucoup plus complexe, car il doit identifier et intégrer des apports provenant de ces sources diverses et distribuées. De façon occasionnelle et opportuniste, les compagnies pharma-

Relever le défi

Pour répondre aux aiguillons de ces défis, les entreprises technologiques doivent d'abord faire preuve de «leadership», en mettant vraiment l'innovation au

centre de leurs préoccupations. Elles achètent certaines des prometteuses molécules, inventées par de «jeunes pousses», afin d'étoffer leur portefeuille de médicaments en développement, souvent trop peu fourni. Cela rassure les analystes financiers et vise à répartir les considérables frais de marketing et de vente – de l'ordre de 35% du chiffre d'affaires – typiques dans cette industrie sur un plus grand nombre de médicaments. D'autre part, par exemple, une société comme Logitech a la saine attitude d'être constamment à la recherche d'idées extérieures pour les faire siennes et les développer en ses propres produits. Johnson & Johnson est aussi une entreprise assez habile à «internaliser» des innovations externes à la firme.

Le crucial facteur humain

De telles évolutions ne sont possibles qu'avec un haut niveau de motivation des personnels qui participent à l'aventure de l'innovation, de l'idée jusqu'au lancement du nouveau produit. Innover exige remise en cause et prise de risques. Cela demande de la passion, ou, à tout le moins, un niveau d'engagement et un élan particuliers. C'est un des rôles du «management» de maintenir une telle fièvre de l'innovation. Hélas! la plupart de nos organisations humaines sont loin du compte à cet égard... Par incompréhension des complexi-

tés du processus d'innovation, par un étouffant zèle bureaucratique, par manque de confiance, ou par myopie, l'encadrement managérial rarement répond aux difficiles exigences que pose ce fameux «facteur humain». Sans cet engagement, d'énormes montants peuvent bien être engloutis dans le processus d'innovation, sans que grand-chose de substantiel n'en sorte. On peut se demander, à cet égard, si la taille toujours plus grande des entreprises ne va pas à l'encontre d'une innovation efficace. Dans le cas de l'innovation technologique qui nous occupe, la situation est rendue plus problématique encore par la générale baisse de l'estime dans laquelle sont tenues les fonctions techniques de l'entreprise. Ceci est reflété par la désolante désaffection de nos jeunes pour les disciplines scientifiques, en faveur des secteurs, «plus mous», des sciences sociales ou de gestion. Cet affaissement se retrouve dans la désaffection croissante vis-à-vis du latin et du grec, langues dites «mortes et inutiles», alors qu'elles constituent de formidables moyens d'éduquer. Rien n'est une fatalité: l'Europe et ses entreprises ont d'ailleurs les atouts pour brillamment réussir dans le monde turbulent du XXI^e siècle. Les ingrédients sont là, prêts à «monter» comme une mayonnaise. Encore faut-il un contexte plus favorable à l'esprit d'entreprendre, ainsi qu'un beaucoup plus robuste «leadership» de l'innovation. ■

BIBLIOGRAPHIE

«RESOLVING THE INNOVATION PARADOX» DE GEORGE HAOUR, 2005, EDITIONS PALGRAVE, LONDRES, (ISBN 1-4039-1654-3)

L'innovation est au cœur de la croissance économique, rappelle d'emblée l'auteur. Pourtant, rares sont les entreprises qui la placent au centre de leurs préoccupations. Pourquoi est-elle si rarement au centre des préoccupations du «top» management, s'interroge l'auteur de cet ouvrage vif qui fourmille d'exemples?

ADMINISTRATION

La nouvelle gestion publique favorise-t-elle l'innovation sociale?

Les administrations politico-administratives doivent comme les autres innover. Pour ce faire, il convient d'attacher une grande importance aux conditions organisationnelles pour favoriser motivation et implication.

QUELLES SONT les variables organisationnelles qui favorisent ou freinent la performance individuelle et organisationnelle? Tel a été l'objet d'une recherche menée entre 2005 et 2006 où nous avons rapproché des éléments de pilotage, de climat social et de motivation avec la notion de performance du point de vue des salariés. En d'autres termes, nous avons cherché à savoir si la mise en place des outils de type «nouvelle gestion publique» favorisent ou freinent l'innovation sociale dans le service public.

Mesurer la performance individuelle et collective

Pour mener à bien notre étude, nous avons développé un questionnaire distribué aux collaborateurs de quatre organisations publiques (plus de 200 collaborateurs invités à donner leur opinion, avec plus de 100 questionnaires finalement traités) portant sur plusieurs dimensions: la nature des réformes, leur conduite, l'ambiance de travail, les outils de pilotage, les aspects liés à la motivation à l'égard du service public, ainsi que des items relatifs à la performance perçue par les agents publics.

Notre enquête s'est articulée autour de l'hypothèse initiale suivante: «Plus les agents publics bénéficient d'outils de pilotage adéquats, d'un haut degré de motivation et de satisfaction au travail et plus ils tiennent en haute estime les performances de leur organisation et les leurs». Autrement dit, nous avons mesuré la performance individuelle et collective via le «ressenti» de nos répondants. Notre recherche a visé à mieux comprendre quels étaient les facteurs qui favorisent ou qui freinent le ressenti en termes

de performance individuelle et collective. Les initiateurs des réformes de type «nouvelle gestion publique» font une totale confiance aux nouveaux principes et outils de gestion pour augmenter l'efficacité organisationnelle. Comme si les processus de gestion et les nouvelles philosophies de management portaient en eux les recettes du succès!

Les êtres humains ont besoin de sens pour travailler, collaborer, s'engager et, finalement, performer.

Nous basant sur une tradition de recherche en sociologie, nous posons un point de vue différent. Nous pensons qu'il faut réintroduire des facteurs organisationnels dans l'analyse et que la performance individuelle et collective dépend aussi, voire surtout, d'éléments fondamentaux tels que le «sens du travail», la «motivation à l'égard du service public», l'ambiance et le climat de travail, les principes de pilotage et de conduite des organisations, de même que le nouvel outillage de gestion.

Des pistes à suivre

Notre étude tend à démontrer que les initiateurs des réformes sont souvent bien trop optimistes quant à l'impact réel des nouveaux outils de gestion mis en œuvre sur les collaboratrices et collaborateurs. Ceux-ci sont bien plus sensibles aux aspects de gestion des ressources humaines, d'ambiance de travail, de pilotage organisationnel et au sens de leurs activités. Le ressenti en matière de performance individuelle et collective dépend donc de facteurs plus

prosaïquement internes que véritablement externes. Rien ne sert donc de construire «des usines à gaz» pour initier ou conduire un changement organisationnel, mieux vaut trouver des moyens plus «doux» et propres au fonctionnement organisationnel. En tous les cas, notre étude démontre, s'il en était encore besoin, qu'il n'existe pas de «one best way» des réformes et que

la performance individuelle ou organisationnelle, analysée dans le présent article par le truchement du ressenti des répondants à notre enquête par questionnaire, dépend bien plus d'éléments symboliques, de pilotage organisationnel, de démocratie participative, de création d'espace d'autonomie et de valeurs, que des principes et outils de gestion émergeant de la philosophie managériale.

Il existe donc un faisceau d'indices sérieux qui donne à penser que le succès des réformes et, par conséquent, la performance individuelle et collective dépendent bien d'aspects de conduite et de pilotage des organisations et que les outils de gestion, en tant que tels, n'ont que peu d'impacts directs. Dès lors, il est possible d'esquisser une première recommandation qui, somme toute, tombe sous le sens: favoriser la participation et aménager des plages d'autonomie dans les processus de prise de décision sont des principes porteurs si l'on souhaite développer à la fois la motivation et la performance des collaboratrices et collaborateurs.

Une deuxième piste consiste à ne pas oublier que les êtres humains ont besoin de sens pour travailler, collaborer, s'engager et, finalement, performer. Réformer l'administration publique en proposant des outils de gestion provenant du privé – dont les pratiques sont hétérogènes – comme fin est donc une attitude risquée, voire franchement contre-productive. Notre enquête démontre que la motivation à l'égard du service public constitue un moteur puissant de la performance individuelle et collective.

Soigner les processus de changement

C'est pourquoi les changements doivent être conçus afin de renforcer ce sentiment d'attachement, non le détruire. Les deux pistes évoquées précédemment renforcent le besoin

d'impliquer l'être humain (les ressources humaines diront les spécialistes de management) dans la conception puis la mise en œuvre des mutations administratives, non pas uniquement en fin de processus, comme il est encore trop souvent possible de le constater dans le cadre des transformations étatiques actuelles, mais en amont des réformes.

Bien souvent, les agents publics sont réfractaires voire opposés aux changements si ceux-ci sont imposés de manière abrupte sans concertation. Cependant, si lors de l'instauration de nouveaux processus, la dimension humaine est prise en compte, on constate que les employés publics sont tout à fait favorables aux changements puisqu'ils se sentiront impliqués dans le processus d'évolution de leur organisation.

En effet, l'engagement organisationnel des «serviteurs de l'Etat» n'est pas un donné, une certitude immuable. Comme dans toutes les autres entreprises, les changements organisationnels ne peuvent avoir des effets que s'ils rencontrent l'assentiment des personnes qui sont en charge de les mettre en œuvre et de les soutenir. Si bien que sans coopération, sans une

certaine forme de participation et une volonté de «bien faire», les changements organisationnels sont tout simplement voués à l'échec.

Or, il est évident que les greffes réformatrices ne peuvent tirer tout leur potentiel que si elles peuvent rencontrer des conditions favorables, tant d'un point de vue organisationnel qu'individuel. Certes, la crise des finances publiques et les déficits budgétaires parlent en faveur de profonds remaniements de la manière dont sont réalisées les prestations publiques. Mais ces remaniements ne peuvent se faire sans la prise en compte de la composante «humaine» des organisations publiques sans laquelle les objectifs sous-jacents aux réformes ne sauraient être atteints. ■

DAVID GIAUQUE*, VALÉRIE BARBEY*, NATHALIE DUC**, THIERRY GAILLARD**, *Professeur(e)s HES et **collaborateur et collaboratrice scientifiques, sont chercheurs au sein de l'Unité «Public Management» de l'Institut Economie & Tourisme de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale, Valais (HES-SO Valais).

BIBLIOGRAPHIE

■ «ENCYCLOPÉDIE DE L'INNOVATION», coordonnée par Pierre Mustar et Hervé Penan, 1995, Economica (ISBN- 2717845186).

Le siècle qui vient de s'achever a été marqué par un développement sans précédent de l'innovation scientifique et technique qui est devenue une des caractéristiques essentielles de nos économies. Son analyse ne peut être le monopole d'aucune discipline. Voici le premier ouvrage d'ensemble consacré à cette question.

■ «DIFFUSION OF INNOVATIONS», de Everett M. Rogers (1995), 4e édition, New York, Free Press (ISBN- 0029266718).

L'auteur énumère notamment les caractéristiques propres à l'innovation technique: l'avantage relatif, la compatibilité, le risque perçu ou la complexité de l'innovation, la possibilité de la tester avant de l'adopter et enfin la visibilité (ou la possibilité de transfert). Ces attributs déterminent selon ce sociologue l'adoption ou non des innovations.

■ «L'AUTO QUI N'EXISTAIT PAS» de Christophe Midler, 2004 (nle éd.), Dunod (ISBN-2100485725).

Le management par projet, c'est-à-dire en vue d'une innovation produit, est illustré au travers du cas Twingo. Si Twingo est une réussite c'est parce qu'on a su faire évoluer les organisations et les méthodes qui aident les hommes à créer collectivement, défend l'auteur.

■ «STRATÉGIE OCÉAN BLEU» de W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Paris: Village mondial, 2005, collection Stratégie (ISBN- 2744061123).

Pour générer une croissance rentable, l'entreprise qui se trouve dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage, doit s'affranchir des contraintes de son marché. Et pour sortir de l'«océan rouge» de la concurrence, elle doit effectuer un déplacement stratégique qui aboutira à la création d'un espace de marché entièrement nouveau un océan bleu.

PETIT GLOSSAIRE DE L'INNOVATION

■ CLUSTERS

Synonyme de groupe, grappe ou compartiment. Il peut s'agir d'un espace réel ou virtuel de mise à disposition d'informations ou de moyens communs, d'intégration de politiques et stratégies, que choisissent de partager des entreprises d'un même secteur ou de secteurs liés dans un souci d'efficacité.

■ CONCEPTION

Souvent synonyme de création, la conception signale la manière de percevoir une idée. Les activités de conception sont en amont de la production à proprement parlé.

■ INNOVATION DE RUPTURE

Innovation technologique qui porte sur un produit ou un service qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché. Cette dernière peut assurer la domination d'un marché déjà existant ou remplir une fonction que n'assurait pas la technologie traditionnelle.

Le terme a été introduit par Clayton M. Christensen dans ses ouvrages «The Innovator's Dilemma» (cf. biblio en page 5) et «The Innovator's solution».

■ INNOVATION INCRÉMENTALE

Basée sur des technologies de continuité et d'amélioration continue, ou des innovations en termes d'organisation.



EUROPE

Les défis de la politique européenne de recherche

Trois niveaux de coordination pour plus d'économies d'échelle, d'économies de variété et retombées et de capacités stratégiques au niveau européen; voilà les objectifs que l'ERA a formulé au cours de ses discussions récentes avec le Commissaire J. Potocnik.

LE CONCEPT d'Espace Européen de Recherche (ERA), présenté par la Commission Européenne, englobe les ingrédients suivants: un «marché interne» dans lequel les chercheurs et les savoirs peuvent circuler librement; une coordination effective, au niveau européen, des politiques régionales et nationales; des initiatives européennes en termes de programmes et d'objectifs. Ces différentes composantes doivent permettre de résoudre trois types de problème.

ments et équipes de recherche (qui pose des questions d'accès économique et technologique). C'est par exemple le rôle du nouveau Forum Stratégique Européen pour les Infrastructures de Recherche (ESFRI) de rechercher la meilleure adéquation possible.

■ L'aptitude à investir dans des compétences plus spécialisées et des technologies plus sophistiquées au fur et à mesure que la taille du système grandit. Alors que chaque petit système national cherche à employer

et la maximisation des «retombées internes» qui sont fonctions, non pas de la taille, mais de la diversité du système. La façon dont des éléments de savoir générique peuvent nourrir de nombreux domaines (économie de variété) et dont un effort de recherche dans un domaine peut engendrer des connaissances applicables à d'autres domaines (retombée) est commandée par la coordination des décisions d'investissement des différents pays (complémentarité des projets plutôt qu'un-

de gouvernance restent faibles. Au-delà de ces deux premiers niveaux de coordination, qui visent clairement un accroissement de la productivité de la recherche (effet d'échelle, de variété et de retombée), un dernier niveau vise à faciliter l'identification commune d'objectifs majeurs correspondant à de grands problèmes socio-économiques, susceptibles d'entraîner des coalitions nationales et régionales de R&D engagées dans la réalisation de ces objectifs.

C'est la logique de coordination la plus difficile pour un système composé d'Etats souverains. C'est cependant celle qui, souvent, a fait la différence entre les performances innovatrices des Etats-Unis et celles de l'Europe. L'idée ici est qu'un ensemble complet d'incitations – financement de l'offre (de formation et de recherche) et de la demande (commande publique, primes à l'adoption) – offre un cadre permettant aux différents acteurs d'aligner leurs anticipations en direction de la prochaine révolution technologique et de s'engager collectivement dans sa réalisation.

On sait le rôle de coordination joué aux Etats-Unis par le budget R&D de la défense pour faire de ce pays le champion des technologies de l'information et de l'internet (l'ouvrage «Funding a Revolution» le montre excellemment). On devine ce qui va se passer dans le domaine des technologies de sécurité, prises au sens large, depuis le 11 Septembre et l'engagement de nombreuses agences fédérales sur cet agenda.

Développement durable et dynamique collective

A l'époque du changement climatique, la bataille des technologies vertes et de la recherche environnementale a déjà commencé. L'Europe est-elle en ordre pour l'emporter?

Pour l'Europe, la question est double: quel mécanisme permettrait d'atteindre un large consensus sur un ou plusieurs

objectifs majeurs (ici les notions d'intégration partielle, de sous coalition et d'Europe à géométrie variable sont importantes et de plus en plus mentionnées); quelles structures européennes permettraient de produire cet ensemble complet d'incitations (en l'absence par exemple d'un budget européen de R&D pour la défense), qui est nécessaire à l'engagement collectif de la recherche et de l'industrie vers tel ou tel objectif.

La récente initiative du Plan Stratégique Européen pour les Technologies Énergétiques semble aller dans ce sens. Mais les leviers seront-ils assez puissants pour initier une dynamique collective européenne et permettre un alignement des anticipations des agents en direction des objectifs de recherche énergétique et environnementale affichés?

«Plus d'Europe» dans la recherche

Remarquons au passage que les Américains ont liquidé depuis longtemps le débat qui continue d'animer les couloirs de la Commission Européenne au sujet de la supériorité de politiques de R&D dites «neutres» (qui ne privilégient aucune cible de peur de fausser les mécanismes du marché). Les instruments de la politique de R&D aux Etats-Unis sont le plus souvent «non neutres» – des cibles et des priorités sont clairement affichées – à cette nuance près (qui est de taille) qu'il n'y a pas de prescription a priori ou de prédéfinition des concepts, designs et architectures des futures technologies par les agences fédérales.

A l'heure où les gains de «plus d'Europe» dans le domaine de la recherche ne sont pas forcément compréhensibles ou visibles par les citoyens, voire même les chercheurs et les leaders européens, seuls des progrès rapides à ces trois niveaux permettraient à l'ERA d'apparaître comme le cadre incontournable des politiques de recherche sur notre continent.



DOMINIQUE FORAY
Professeur à l'EPFL, titulaire de la Chaire Economie et Management de l'Innovation et Directeur du Collège du Management.

Vice-président du Groupe d'économistes «Knowledge for Growth» présidé par J. Potocnik, Commissaire Européen. Il fut directeur de recherche au CNRS à l'Université Paris Dauphine puis analyste principal à l'OCDE. Son ouvrage le plus récent a été publié par MIT Press sous le titre «The Economics of Knowledge».

Des problèmes à résoudre

Certes un nombre bien plus important de problèmes devraient être considérés pour permettre à la recherche européenne de mieux tenir son rang mais, au moins ces trois problèmes là sont du ressort de l'ERA et leurs résolutions partielles engendraient sans doute des gains importants d'efficacité et d'innovation.

A minima, l'ERA doit résoudre les problèmes de coordination qui empêchent la réalisation d'économies d'échelle significatives, simplement liées à la taille «virtuelle» du système. Deux sources d'économie d'échelle restent encore mal exploitées:

■ La répartition des coûts fixes (par exemple des grands instruments) sur une quantité plus importante de programmes. Ceci impliquerait une meilleure adéquation entre grands équipe-

Le concept d'ERA représente un «marché interne» dans lequel les chercheurs et les savoirs peuvent circuler librement.

quelques biologistes moléculaires suffisamment généralistes pour pouvoir «toucher à tout», ce qui conduit au niveau européen à une armée de chercheurs moyens, un système plus intégré serait capable d'employer les scientifiques les plus pointus, qui iraient là où les équipements et les programmes correspondants sont développés, sans considération de frontières nationales. A un second niveau, l'ERA doit aider à résoudre les problèmes de coordination qui freinent l'exploitation d'économie de variété

et la création de réseaux de circulation des savoirs et des chercheurs entre capacités et programmes complémentaires.

Sait-on qu'un programme de la NSF aux Etats-Unis permet aux chercheurs expérimentaux des sciences de la vie de passer quelques années dans les sciences de l'éducation pour aider aux transferts et à l'application des protocoles d'expérimentation aléatoire contrôlée dans le domaine des recherches éducatives?

Par-delà le conformisme

Cependant, en Europe, des politiques nationales souvent peu imaginatives, qui n'évitent pas un certain conformisme dans leurs choix d'investissement, conduisent à l'uniformisation de la base de connaissance européenne (chacun faisant à peu près la même chose); ce qui débouche sur un épuisement rapide du potentiel d'économies de variété et de retombées. L'encouragement des pays et des régions à se spécialiser et à «particulariser» leur bases de connaissance va dans le bon sens, même si les instruments

BIBLIOGRAPHIE

■ «L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE»

Dominique Foray, Editions La Découverte Collection Repères, ISBN 2707131997

L'auteur présente les évolutions historiques qui nous ont conduit à considérer que nous vivons dans un monde où la connaissance est le centre nerveux de l'organisme social. Il aborde les questions liées au dilemme d'une diffusion qui soit la plus large possible, sans pour autant décourager la production de connaissances par des agents cherchant à tirer un profit de leur activité, puis montre qu'au delà des modèles purs privé/savoir fermé et public/savoir ouvert, des arrangements beaucoup plus complexes existent. Enfin, il formule quelques remarques concernant l'état actuel des institutions économiques et sociales dans leur rapport à la connaissance.



BENTLEY

PRESTIGE ET PERFORMANCES. Sous le signe du «B ailé», Breitling et Bentley partagent un même souci de perfection. Une même exigence de fiabilité, de précision, d'authenticité. Une même alliance de prestige et de performances. Dans les ateliers Breitling, comme dans les usines Bentley de Crewe, la technologie la plus moderne s'allie à la grande tradition. Symbole de cette complétude Breitling a participé au design de l'instrumentation de bord des modèles Bentley Continental, les plus puissants jamais construits par Bentley.



EXCLUSIVITÉ ET EXCELLENCE TECHNIQUE. Pour les passionnés de belles mécaniques, Breitling a créé une ligne de chronographes et montres d'exception baptisée «Breitling for Bentley». Fruits d'une grande recherche esthétique, ces instruments de poignet intègrent les signes distinctifs de la célèbre marque britannique. Dédiés au monde de l'automobile, ils présentent plusieurs exclusivités techniques, et sont propulsés par des «moteurs» hautes performances, patiemment assemblés par des horlogers au sommet de leur art. Le vrai luxe, c'est le temps.



FLYING B CHRONOGRAPH

www.breitlingforbentley.com

*The greatest luxury in life is time.
Savour every second.*



BREITLING for BENTLEY