

Globalisation

Les défis du management de l'innovation

Le décloisonnement des marchés, l'atomisation des besoins et cibles clients, associés aux TIC¹, devraient imposer une logique de réseau multidimensionnelle. Adapter les professionnalismes est un nouvel enjeu de la mutation en cours des entreprises.



keting/communication, prescriptives ou verticales, monolithiques, séquentielles et sur un mode de relation linéaire/binaire, sont inadéquats. Et les managers désarmés. » Pour celle qui est aussi membre de divers groupes de travail (Medef, Syntec Santé, etc.), la complexité se gère. A condition d'innover au sens large, « en s'appuyant sur des savoir-faire extérieurs rénovateurs immédiatement opérationnels et en formant les managers à des compétences nouvelles ».

Penser autrement

Pour le grand public, l'innovation est technique et thérapeutique, donc « produit » et matérielle. Pour certains, elle est surtout l'art de définir le futur ou encore la synthèse créative de compétences différentes convergeant sur un projet commun. Elle peut aussi être conceptuelle, dans les domaines du marketing/communication, mais également managériale, organisationnelle et s'inscrire dans les nouveaux métiers. Particulièrement à l'heure de l'économie de la connaissance et de l'immatériel qui fait évoluer les critères de per-

Les relais de croissance traditionnels (R&D, restructurations, fusions, etc.) ne semblent plus suffire pour assurer de plus grandes profitabilité et compétitivité des entreprises. Face aux nouvelles données de la crise et aux enjeux de l'heure, les professionnalismes et talents traditionnels ne sont-ils pas moins adaptés ? « L'expertise réseau, la

pluridisciplinarité, le réflexe entrepreneurial et d'innovation, par exemples, ne se décrètent pas », explique Florence Bernard². La maîtrise de nouvelles méthodes de gestion, comme la mutualisation et l'externalisation, non plus, analyse la praticienne. « La rigidité ou la lourdeur des process et des organisations, leurs méthodes classiques de management ou en mar-

formance. « C'est un cercle vertueux, car ces innovations immatérielles permettent de gérer la complexité tout en étant des moteurs de l'innovation, poursuit Florence Bernard. Il s'agit donc de travailler sur la compétitivité globale, non monétaire. » Elle invite ainsi à penser autrement dans la communication et à redéfinir l'efficacité

d'une campagne : « L'innovation, c'est le multi-canal. »

Mais ce 360° est insuffisant, note la consultante. « Ce qui crée ou optimise la valeur, c'est la convergence média.

C'est l'adaptation au décloisonnement et à la fragmentation des cibles, et à l'évolution de leur comportement (nouveaux médias, attentes en développement durable). C'est le blog de marque ou le marketing alternatif pour redonner du sens dans un monde où l'entreprise et la marque sont désincarnées ».

Pour le grand public, l'innovation est technique et thérapeutique

Une compétence atypique

La complexité devrait désormais être gérée par la compétence réseau, en s'appuyant sur des savoir-faire et profils rénovateurs, entrepreneuriaux et très réactifs. Mais aussi par le « mode projet », plus adapté à la versatilité des marchés et à l'innovation, plaide encore Florence Bernard. Egalement, par un management, une méthode et des compétences résolument pluridisciplinaires, globales et intégrées, de type ingénierie. Le tout s'appuyant sur la connaissance fine du comportement consommateur; sur un micro-marketing et ciblage plus subtil, voire un marketing opérationnel moderne intégrant pleinement les outils digitaux. « Les réseaux sociaux communautaires ou collaboratifs peuvent, notamment, contribuer à cette micro-segmentation tout en générant une plus grande résonance des campagnes en aval. Ils constituent des tactiques promotionnelles alternatives et distinctives, adaptées à l'évolution

sociologique et typologique des professionnels de santé et des patients-consommateurs », insiste-t-elle. Au total, les entreprises sont appelées à vivre une complexité qui se gère par la promotion de compétences transversales et des formations atypiques. Autrement dit, par des stratégies de relations humaines résolument ancrées dans le 21^{ème} siècle. ■

Jean-Jacques Cristofari

(1) Technologies de l'information et de la communication – TIC.

(2) Florence Bernard est consultante opérationnelle en ingénierie d'affaires santé & communication – accompagnement à la Transformation économique des entreprises (TFEE), chargée de cours et partenaire de grandes écoles. Membre du cercle de la prospective RH, de diverses commissions et think-tank économiques et RH.

L'innovation : un double impératif

L'énergie et l'environnement sont, avec la santé, des secteurs stratégiques pour l'avenir. Charles Beigbeder, président de la Commission « Innovation, recherche et nouvelles technologies » du Medef et pdg fondateur de Poweo, précise sa vision de l'innovation et des défis qu'elle soulève.

A l'heure de l'économie de la connaissance, numérique et de l'immatériel, ne doit-on pas redéfinir l'innovation dans un sens plus large ?

● Nous devons revoir notre définition de l'innovation. Nous donnons parfois à ce mot un sens trop restrictif, l'associant au seul développement de technologies de rupture. L'innovation compte plusieurs dimensions, qu'il faut toutes prendre en compte si l'on veut renouer avec la performance. L'innovation technologique est certes primordiale. Mais dès lors qu'il s'agit de créer

de la richesse, le recours à d'autres formes d'innovation prend tout son sens. L'élaboration de nouveaux business models permet ainsi de répondre à une demande jusque-là insatisfaite. L'apparition du low-cost en apporte la preuve. Il permet de baisser les prix et d'attirer une nouvelle clientèle, créant de nouveaux débouchés pour des produits auparavant réservées à une élite. L'innovation de procédé consiste à rénover le système productif d'une entreprise pour le rendre plus performant et plus réactif. Les coûts sont op-



© SIPA

CHARLES BEIGBEDER, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION « INNOVATION, RECHERCHE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES » DU MEDEF ET PDG FONDATEUR DE POWEO.

timisés et les attentes des consommateurs mieux satisfaites. Enfin, l'innovation de marché redessine la relation entre l'entreprise et ses clients, en adaptant son mode de distribution de manière à restructurer le marché. La fin des monopoles et l'apparition de nouveaux entrants dans les télécom et l'énergie constituent autant d'innovations de marché. Ces multiples facettes de l'innovation doivent être prises en compte dès lors qu'il s'agit d'évaluer et de réformer notre système de recherche et d'innovation.

Dans le business model actuel, l'innovation valorisée est surtout incrémentale et les innovations de rupture font peur. N'auront-elles pas un rôle crucial pour les entreprises dans la sortie de crise ?

● L'innovation de rupture technologique nous permettra de rénover notre modèle en profondeur et de relever les défis à venir. Dans l'énergie, qui est mon secteur, le renouvelable et les TIC nous donnent les moyens de répondre aux deux exigences majeures que sont la lutte contre le changement climatique et la sécurité d'approvisionnement.

Les responsables doivent être de plus en plus polyvalents

L'expertise individuelle réseau et transversale, le management de l'innovation et de la complexité ne vous semblent-ils pas constituer des enjeux clés pour l'entreprise contemporaine ?

● L'innovation a pris une dimension nouvelle. D'une part, elle s'est internationalisée. Par exemple, de nombreux logiciels sont développés en Inde pour

le compte de sociétés américaines qui les commercialisent en Europe. D'autre part, l'innovation repose de plus en plus sur des partenariats. On ne peut plus innover tout seul. Pour beaucoup d'entreprises, les moyens matériels, les compétences ne sont pas disponibles en interne. Il faut donc mutualiser les ressources, en développant les alliances entre entreprises et instituts publics de recherche mais également entre grands groupes et PME. Cette internationalisation et ces alliances font de l'innovation un métier de plus en plus complexe, qui demande des compétences spécifiques. Toute entreprise innovante se doit ainsi de développer des services consacrés exclusivement à cet enjeu majeur.

Pour répondre à ces nouveaux besoins de performance à court terme, les approches et compétences traditionnelles sont inadaptées. N'est-il pas temps de revaloriser le capital humain des entreprises ? Si oui, comment ?

● Parce que les défis ne sont plus les mêmes, les compétences ont évolué. Les responsables de l'innovation doivent être de plus en plus polyvalents. Les relations entre partenaires se multipliant, les compétences des responsables de l'innovation doivent être technologiques, mais aussi commerciales et juridiques. Notre problème aujourd'hui est la rareté des formations adaptées. Certaines écoles de commerce ont développé des masters en management de l'innovation. Mais l'enseignement scientifique devrait également s'ouvrir à la logique de l'entreprise et intégrer à ses programmes des cours d'économie et de gestion de la propriété intellectuelle.

Nombre d'entreprises sont confrontées à des problèmes stratégiques de recrutement, de fidélisation et de (re)

mobilisation de leurs managers. La croissance verte sera une innovation de rupture comme nos sociétés n'en ont pas connues depuis longtemps. Peut-elle contribuer à réinventer le modèle des entreprises et à replacer l'homme au cœur des projets/entreprises ?

● Nul ne peut ignorer le défi sans précédent qu'est le changement climatique. Il s'agit d'une question de survie. Les entreprises sont concernées au premier chef. Les pouvoirs publics français et européens ont fixé des objectifs ambitieux, notamment la réduction de 20 % des gaz à effet de serre d'ici 2020. Cette politique implique de nouvelles contraintes réglementaires qui vont bouleverser le mode de fonctionnement des entreprises. Chacune d'entre elle devra s'adapter pour produire mieux en polluant moins. Mais au-delà des contraintes, la protection de la planète est une opportunité de croissance inédite. Le développement durable offre de nouveaux marchés aux entreprises. Selon un rapport du PNUE d'octobre 2008, le marché mondial des produits et services environnementaux pourrait atteindre 2 740 milliards de dollars vers 2020. Les effets pour l'emploi seront très positifs : le nombre d'emplois dans les énergies alternatives pourrait grimper jusqu'à 2,1 millions dans l'éolien et 6,3 millions dans le solaire thermique d'ici 2030. Les entreprises doivent donc se montrer doublement innovantes, afin de réformer leur manière de produire et de conquérir les marchés de demain. Encore une fois, les compétences devront être au rendez-vous. ■

Propos recueillis par Jean-Jacques Cristofari

(1) Poweo est le premier fournisseur indépendant d'électricité et de gaz français.

PHARMACEUTIQUES

Santé, Médicament et Industrie

NOUVEAU TARIF 2009

**MAGAZINE :
150 € TTC**

**REVUE DE PRESSE
QUOTIDIENNE : PAR MAIL
180 € TTC**