

Management et innovation

Plan

Visiter eBoik.com

1 Approche préliminaire de l'innovation

1.1 Ce que n'est pas l'innovation

1.2 Approche conceptuelle et définition

1.3 la problématique de la planification en matière d'innovation

2 Typologie de l'innovation

2.1 l'innovation incrémentale

2.2 l'innovation radicale

3 la modélisation de l'innovation

3.1 Approche théorique

3.2 Approche empirique

4 Gestion de l'innovation

4.1 le processus de développement

4.2 le mode de fonctionnement

5 le rapport innovation incrémentale/ innovation de rupture

5.1 Recherche fondamentale et Recherche appliquée

5.2 les contextes favorables

1 Approche préliminaire de l'innovation

S'il n'existe pas de méthode déterministe débouchant sur une innovation, il n'y a pas non plus de profil type de l'innovateur : pas nécessairement spécialiste ou amateur, pas forcément jeune ou vieux, ni même issu de tel ou tel milieu social. Il se caractérise d'abord et avant tout par le refus, à un certain moment, du conformisme et l'acceptation des dogmes reçus.

1.1 Ce que n'est pas l'innovation

Nous pouvons trouver dans la littérature de nombreuses idées fausses sur l'innovation comme :

- **L'innovation vient toujours de l'écoute de ses clients : FAUX !** Un exemple célèbre dans les écoles de marketing est la sortie en 1985 de la boisson new coke par Coca-cola. Celle-ci résultait d'une étude de comparaison entre Pepsi-cola et Coca-cola, effectuée à l'aveugle auprès des consommateurs, qui affirma une préférence de ces derniers pour le Pepsi. Après avoir changé la formule et le goût du coca traditionnel de façon à obtenir des résultats inverses lors des études à l'aveugle, Coca-cola lança sa nouvelle formule sur le marché et essuya un échec cuisant, les clients préférant sans conteste l'ancienne version. En se basant sur une étude statistique de goût hors contexte, Coca-cola avait mésestimé le poids des habitudes et de la tradition selon lesquelles sa boisson, dans sa bouteille caractéristique, se devait d'avoir un certain goût, tant son identification à la marque était forte. Si Ford avait suivi les consommateurs, il leur aurait procuré un cheval rapide !

- **L'innovation est toujours dopée par la compétition entre entreprises : FAUX !** Il semble que la pression de la concurrence et de la compétition aille bien dans le sens d'un accroissement du nombre d'idées d'innovations incrémentales et que, dans bon nombre de domaines (électronique, informatique, logiciel...), il faut, selon la formule consacrée, « innover ou disparaître ». Par contre, on ne peut pas oublier le fait que la conquête spatiale et les industries militaro-industrielles ont apporté des retombées, dans le domaine civil, de nature à faire progresser l'étendue des connaissances alors qu'elles ne sont pas en compétition frontale de la même manière. Ici, c'est plutôt la compétition entre États, et non entre entreprises, qui a permis l'éclosion de telles innovations.
- **L'innovation est toujours l'apanage des jeunes : FAUX !** Linus Pauling, chimiste et prix Nobel de physique en 1954, affirmait à 91 ans qu'il avait publié plus d'articles entre 70 et 90 ans que dans aucune autre période de vingt ans ; Giuseppe Verdi avait 80 ans quand il composa Falstaff , considéré comme l'un de ses opéras les meilleurs et les plus créatifs ; – Benjamin Franklin inventa la lentille bifocale à 78 ans ; – Stendhal écrivit son premier roman à l'âge de 44 ans et publia Le Rouge et le Noir à 47 ans.
- **L'innovation est une toujours affaire de spécialistes : FAUX !** Ce débat, qui dure depuis des siècles, n'a pas été tranché. **L'invention, ingrédient de l'innovation**, est-elle une affaire de spécialistes ou de passionnés, de dilettantes ou d'autodidactes du domaine considéré ? Steve Jobs n'était pas un spécialiste mais un passionné d'informatique. Galilée débuta par des études de médecine bien avant de s'intéresser aux mathématiques d'Euclide, quand Copernic était médecin, docteur en droit canon et traducteur de textes grecs. En ce qui concerne **l'innovation incrémentale**, on constate que la façon générale de procéder sur tous les continents consiste bel et bien à **rassembler des spécialistes** qui

défrichent les parcelles de terrains fertiles dans le cadre de projets plus ou moins importants. Cependant, on a maintes fois constaté, notamment au cours du xx^e siècle, que le match **entre les spécialistes et les amateurs était serré en matière d'innovation visionnaire**. Sans remonter jusqu'à Carl Friedrich Gauss, Niels Henrik Abel ou George Boole, autodidactes des mathématiques, on peut citer Srinivasa Ramanujan, petit employé de bureau qui révolutionna la théorie des nombres, ou encore le généticien anglais Ronald Aylmer Fisher, qui ouvrit une brèche dans le monde de la statistique et qui est aujourd'hui considéré comme l'un de ses pères fondateurs.

1.2 Approche conceptuelle : invention, découverte et innovation

l'innovation : elle diffère selon la discipline concernée :

- Pour le sociologue, innover c'est « générer au sein du système concerné des interrelations nouvelles plus ou moins conflictuelles entre les personnes concernées ».
- Pour le cognitif, il s'agit d'une « capacité à transgresser des règles établies ».
- Pour l'économiste, l'innovation est « la mise en marché réussie d'un produit, procédé ou service nouveau »
- Pour le biologiste, l'innovation est un « processus d'évolution d'une activité industrielle en construction ».
- Pour l'industriel, elle prend la forme d'un « processus de transformation d'une idée en objet nouveau ».

Étymologiquement parlant, le terme innovation est issu des mots latins **in** et **novare**, c'est-à-dire : « renouveler quelque chose dedans » ou, autrement dit, introduire quelque part un nouvel usage qui n'existait pas auparavant. Pour donner une définition concrète de ce qu'est une innovation, nous pouvons dire

que le plus simple et le plus concis est de considérer qu'**une innovation est une invention devenue réalité** .

L'histoire des sciences nous apprend donc :

- qu'il est un temps propice pour inventer ainsi que des conditions favorables à l'invention ;
- qu'il faut souvent attendre que la société soit prête à abandonner un bon sens psychologiquement confortable pour un concept nouveau à l'allure initiale saugrenue ;
- que la nouvelle logique proposée est bien souvent inapte, par ses propres lois, à convaincre.

1.3 la problématique de la planification en matière d'innovation

En termes d'échecs passés, on peut citer les sociétés Kodak ou Rank Xerox qui ont abdiqué le rôle de leaders mondiaux au profit de nouveaux entrants sur le marché. On peut inventer sans pour autant innover. Kodak a inventé le premier appareil numérique mais ne l'a pas adapté pour autant en continuant à vendre ses appareils à pellicules.

Kodak a raté le virage vers le numérique, ignorant ainsi l'évolution de l'industrie photographique, et Rank Xerox – pourtant un modèle dans le domaine de l'ingénierie de l'innovation incrémentale – s'est cantonné au segment des grosses photocopieuses basé sur un système de vente propriétaire, en travaillant encore et toujours sur ses propres forces, négligeant la montée du consommateur électronique et des petites entreprises. Ceci profita au final au nouvel entrant, Canon, plus agile dans la distribution de ses produits et s'attaquant au début à ces niches délaissées par Xerox, qui ne feront que croître au détriment de ce dernier.

2 Typologie de l'innovation

Il existe au fond deux formes d'innovations concurrentes:

- L'innovation incrémentale qui, à l'intérieur d'un état de fait existant ou d'une situation plus ou moins stable, le modifie, l'améliore, le perfectionne.

- L'innovation visionnaire ou de rupture qui fait changer d'état, de contexte et modifie la perception des acteurs et les habitudes de consommation ou répond à de nouveaux besoins autour d'un domaine aussi grand ou petit soit-il.

L'innovation représente une découverte dans le domaine de l'esprit, qui se matérialise économiquement. Cependant, l'innovation de rupture comme l'innovation incrémentale semblent ralentir par rapport aux décennies de forte croissance du XXe siècle. Plusieurs hypothèses sont avancées :

- Les technologies de l'information n'ont pas totalement pris le relais des technologies classiques : transport, médecine, électronique...

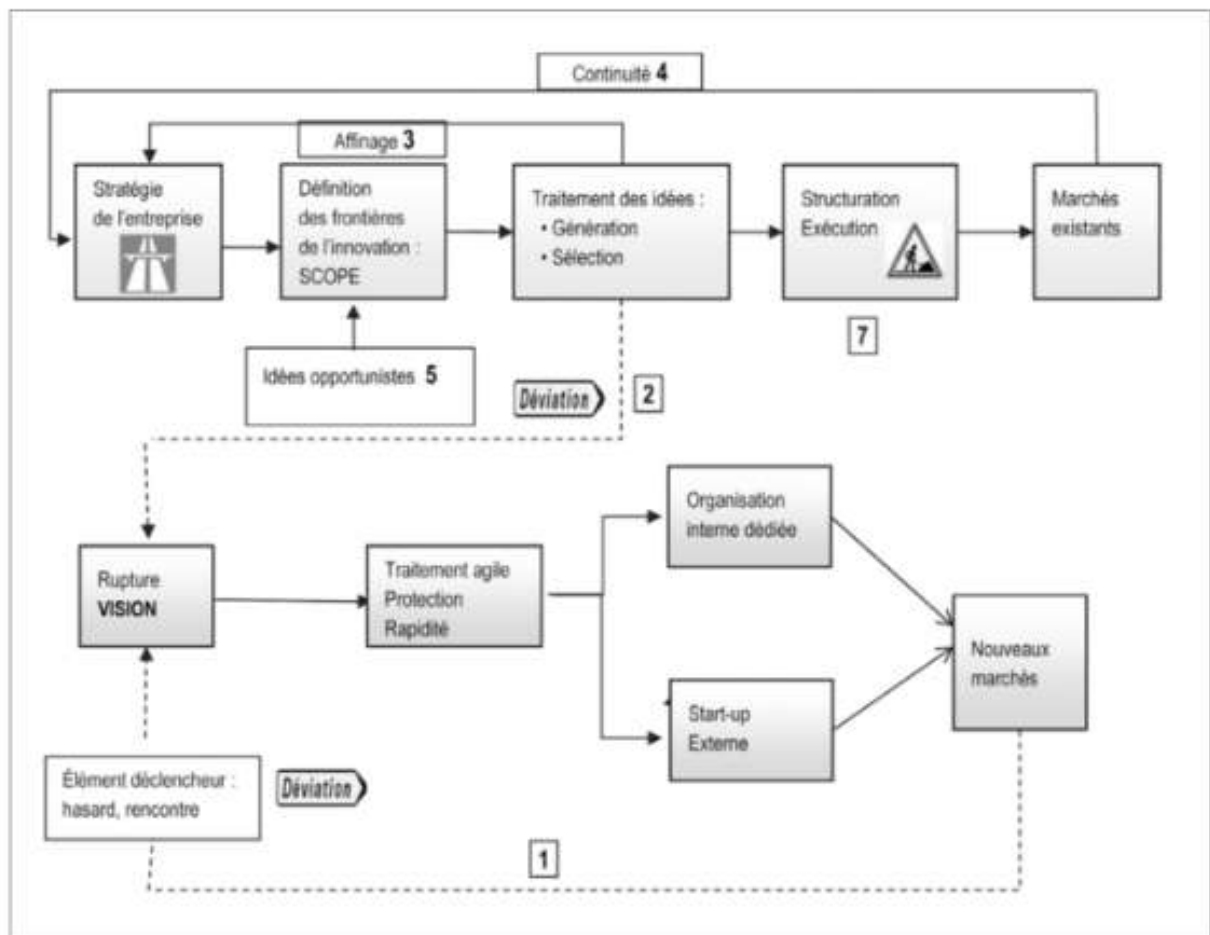
- Un épuisement de l'imagination lié au fait qu'il soit de plus en plus difficile d'être pertinent. • La perception des premiers effets d'une crise de l'énergie...

3 la modélisation de l'innovation

Elle ne touche que l'innovation incrémentale. Tentons d'emblée de donner une définition précise de l'innovation incrémentale : l'innovation incrémentale est le processus qui tente de valoriser économiquement des inventions relatives à des produits et des méthodes existants en fonction d'objectifs stratégiques tels que l'apport de nouvelles fonctionnalités, l'augmentation des performances ou la réduction des coûts. Dans l'entreprise, on considère en général que l'innovation est conduite et bornée par la stratégie. On parle le plus souvent ici de l'innovation incrémentale. On peut dire en effet que les objectifs de business d'une entreprise, son présent comme son futur, la motivation de son management dépendent de la stratégie de l'entreprise, qu'elle soit globale (corporate) ou locale. La stratégie tient compte des tendances des marchés, de leur dynamique, du paysage compétitif, des compétences internes de l'entreprise, de l'environnement légal et économique afin de border le processus

d'innovation par des frontières formulées en termes de besoins, d'objectifs, de moyens (budgets), de délais, etc. Lorsque la stratégie dirige effectivement l'innovation, il est fréquent d'entendre le terme de « pipeline», car on souhaite concrètement la piloter comme un processus. L'idée théorique est que chaque stade du pipeline contribue à un morceau final de l'innovation, qui se dessine au fur à mesure de l'avancée dans le processus. **Il y a donc une continuité**, un lien permanent entre la stratégie d'entreprise, ses évolutions et redéfinitions permanentes et les frontières et contraintes que l'on se donne pour fixer un cadre au traitement des idées.

figure. Les circuits de l'innovation



La figure précédente propose une vision du pipeline de l'innovation (circuit du haut) et montre le moment, ou l'endroit, d'où peuvent surgir des bifurcations vers une stratégie d'innovation de rupture (circuit du bas).

A l'innovation incrémentale : Concernant la partie haute de la figure nous sommes en présence d'un processus qui a pour origine la stratégie de l'entreprise. Dans l'idéal, la stratégie de l'entreprise décode les marchés et leurs tendances, évalue ses forces en termes de compétences et de moyens, étudie les contraintes liées à l'environnement sociale ou économique, la concurrence..., et vise un ou plusieurs segments de marché. Sur ces segments de marché, l'entreprise tentera de se différencier de la concurrence autrement que par des baisses de prix. Lorsque la cible est définie, l'étape suivante du processus d'innovation consiste à définir une feuille de route comportant un certain nombre d'axes d'étude qui délimitent le contour des techniques et technologies à mettre en œuvre pour avancer en direction de l'objectif et qui ne sont pas, en l'état, possédées ou maîtrisées dans l'entreprise.

Un premier écueil à éviter, on le sent bien, est donc de confondre ce qui manque ou ce qui n'est pas familier avec ce qui est innovant. On utilise le terme d'innovation ouverte pour décrire un ensemble de pratiques collaboratives qui permettent de disposer de la technologie des autres, sans qu'il y ait une véritable dimension d'innovation dans la démarche.

En amont du processus de pipeline et lorsque les grandes lignes de la stratégie se dessinent, il est possible de voir émerger des idées opportunistes (qui sont parfois de type bottom-up parce qu'elles sont éventuellement émises par les équipes de réalisation elles-mêmes) qui peuvent être intégrées dans le corps de la stratégie de l'entreprise (flèche 5). Dans ce cas, elles comportent certains facteurs de différenciation commerciale sans aller pour autant jusqu'à l'innovation de rupture. On trouve alors un peu de « visionnaire » dans la stratégie d'innovation incrémentale.

L'étape de traitement des idées apparaît lorsque les contours des futurs travaux ont été dessinés. On peut alors encourager, par différentes méthodes de brainstorming ou de recueil d'idées existantes mais disséminées, le processus de

génération du plus grand nombre possible de propositions à l'intérieur des contours définis par la stratégie. Cette phase est parfois appelée « divergence » ou « foisonnement ». Selon les entreprises ou les cultures, elle peut être largement formalisée ou, au contraire, très peu formelle en fonction d'un certain nombre de paramètres : organisation privilégiant les idées au statut, modèle de leadership ambiant... En général, les idées exprimées à ce stade constituent des réponses à des problèmes de nature opérationnelle.

Les innovations incrémentales naissent ainsi comme autant de réponses à des problèmes posés et relativement bien formulés. À ce stade, une idée exprimée dans le contexte de la phase de foisonnement de l'innovation incrémentale peut encore présenter suffisamment de valeur pour amener les tenants du processus à réétudier ou à affiner (flèche 3) la stratégie imaginée initialement. C'est le cas, par exemple, lorsqu'une nouvelle technologie qui accroît les performances ou les capacités d'un produit devient disponible ou, à l'inverse, lorsqu'une étude préliminaire de faisabilité ne donne pas satisfaction et qu'il y a des doutes sur la possibilité de réussir un développement dans le respect des coûts et des délais envisagés initialement. À cette phase de génération et de compilation succède la phase de sélection pendant laquelle l'ensemble des idées recueillies est confronté aux contraintes réelles du business visé. Les idées qui sont gardées font en général l'objet d'une structuration en programmes de recherche et d'une exécution classique dans un contexte de gestion de projet.

Une fois l'innovation incrémentale développée, elle va s'adresser à un marché existant dans le but de se substituer aux anciennes solutions disponibles ou aux anciens produits. **Parfois, le succès n'est pas au rendez-vous et l'étude de l'accès de nouveaux produits aux marchés montre que la stratégie prévue initialement doit être revue ou ajustée** à la lumière de la réaction des clients, qui n'a pu être anticipée ou comprise avant le lancement du produit.

À ce titre, la flèche 4 de la figure montre une rétro- action continue entre le retour des marchés et la stratégie de l'entreprise. Dans ce type de processus d'innovation planifiée, les constantes de temps d'évolution du système sont très lentes parce qu'il engendre une certaine inertie. La stratégie de l'entreprise peut en effet changer radicalement, et ce, de manière très rapide (pour cela, il suffit parfois d'une seule réunion), par contre, la redéfinition des programmes de recherche, liée à celle des axes de recherche incrémentaux stratégiques, est par nature très lente. Ainsi, lorsqu'une entreprise confie un sujet de thèse à un étudiant qui vient travailler dans ses laboratoires, cela suppose une certaine stabilité autour du sujet de thèse sur une durée de l'ordre de trois ans. Il n'est pas toujours aisé, lorsque la thèse est engagée depuis un ou deux ans, de changer radicalement son orientation ou de l'abandonner.

S'il existe de la perte en lignes dans l'ajustement nécessaire des programmes de recherche aux évolutions des marchés, il est clair que c'est à travers la recherche incrémentale au quotidien que le client ou le consommateur continue à considérer l'entreprise comme étant à la pointe et possédant une longueur d'avance, ce qui contribue au fait qu'elle assume son rang face à la concurrence. Les besoins de réduction de coûts des entreprises peuvent être un puissant moteur de développement de l'innovation incrémentale. Ici, l'innovation intervient toujours en support de la stratégie de l'entreprise, mais d'une stratégie de réduction des coûts et de maintien de la compétitivité. Dans ce contexte, elle cherche à faire « au moins aussi bien » pour moins cher. L'innovation incrémentale permet ainsi d'ancrer, dans la tête de ses clients, une image positive de l'entreprise établie qui possède, dans les domaines qui constituent ses cibles, un socle de compétences bien supérieur à celui qu'aurait un nouvel entrant sur ces marchés.

B. vers une innovation de rupture

L'innovation ne peut être livrée complètement au hasard et sa planification a ses limites. On trouve des qualificatifs différents pour caractériser une forme d'innovation dont l'impact est beaucoup plus large et macroscopique que l'innovation incrémentale. On peut en effet parler tour à tour **d'innovation visionnaire ou radicale**, et même de rupture, avec une préférence pour le premier. Toutes ces notions se confondent en première approximation, car, si l'invention donnant lieu à la rupture peut être due au hasard, nous pensons que la transformation de cette invention en innovation relève le plus souvent d'une vision planifiée.

L'innovation visionnaire peut être définie comme l'ensemble des actions qui consistent à valoriser économiquement les inventions de nouveaux concepts propres à changer en profondeur l'état de la technique ou des procédés dans le but de modifier les usages de consommation dans un domaine donné.

Le caractère visionnaire s'apprécie donc plus ou moins par rapport à un acteur, en fonction de son degré d'intérêt, d'implication ou d'utilisation de l'innovation, dans un domaine particulier ou sur un segment nouveau de marché par rapport à un marché existant plus global.

En ce qui concerne l'innovation de rupture (cf. bas de la figure), la vision de l'objectif final précède la définition ou la formulation de la stratégie. L'innovation visionnaire redéfinit en tout ou partie la stratégie de l'entreprise. En général, il n'est plus question ici de pipeline qui dessine progressivement l'innovation mais de la gestion d'un projet en rapport avec la réalisation d'une vision.

4 Gestion de l'innovation

4.1 le processus de développement

Plusieurs cas de rupture peuvent exister en fonction du moment où celle-ci se produit

1 La rupture se produit indépendamment du déroulement du processus d'innovation incrémentale de l'entreprise. Cette rupture est causée par un événement extérieur, asynchrone à ses activités d'innovation (cf. figure, flèche 1). Dans l'élaboration de la nouvelle vision, la compréhension précoce de la possibilité de créer de nouveaux marchés en anticipant de nouveaux besoins est certainement déterminante. L'interaction vision/marché est une interaction mutuelle, l'évolution de la vision et celle des marchés s'influençant réciproquement dans une dimension rhétorique initiale puis de plus en plus concrète.

2 La rupture se produit lors du processus de développement de l'innovation incrémentale (cf. flèche 2). Cette rupture est suffisamment forte pour ne pas entraîner seulement un ajustement de la stratégie initiale mais pour engendrer son bouleversement ou son changement radical. L'innovation incrémentale, un événement ou encore un tiers extérieur à l'entreprise génèrent ainsi une discontinuité vers l'innovation visionnaire.

À la différence de l'innovation incrémentale, l'innovation de rupture est fragile, volatile, du moins au tout début. Elle nécessite un traitement agile, car il faut la protéger (brevets) et la développer très vite afin d'occuper un créneau naissant que d'autres peuvent saisir en cas de défaut de vélocité. Nous verrons que cette innovation n'est ni facilement planifiable, ni linéaire, qu'elle surgit avec peu de moyens, portée par la volonté et la force du projet personnel de ses acteurs. Elle repose sur le talent, la conviction et la vision de ses créateurs. Elle constitue l'espoir des individus créateurs, des petites entreprises et des grands groupes en quête de renouveau et s'appuie rarement sur les technologies et les métiers existants déjà dans le cadre de l'entreprise.

4.2 le mode de fonctionnement

Pour être le premier sur un nouveau créneau et ainsi être identifié par le public comme la marque innovante dans le domaine considéré, l'entreprise a besoin

d'imaginer des modes de fonctionnement qui sortent du cadre industriel classique :

- Elle peut confier le développement de ses innovations de rupture à des équipes projets internes avec des modes de fonctionnement souples et allégés, ce qui n'est pas facile à mettre en place dans des structures organisationnelles lourdes.
- Elle peut créer des start-up à l'extérieur du cadre de l'entreprise et leur donner les moyens de s'assurer un fonctionnement autonome et rapide, à l'attaque des marchés visés. L'innovation visionnaire peut être encouragée et managée de plusieurs façons : en recherchant certaines caractéristiques chez certains collaborateurs ou en privilégiant certaines formes d'organisations. Il reste cependant clair qu'une gestion classique, et disons même rationnelle, de l'entreprise privilégie l'investissement sur des projets moins risqués, au potentiel peut-être moins important, mais plus facilement quantifiable et plus proche du savoir-faire et des métiers qu'elle détient. Il faut alors lui assurer les moyens de se développer dans les phases d'émergence initiale.

5 le rapport innovation incrémentale/ innovation de rupture

Si l'on considère, dans les quelques décades qui ont précédé et un domaine industriel quel qu'il soit, les innovations radicales qui l'ont transformé ou le transforme sont bien peu nombreuses. Nous sommes passés en l'espace de 100 à 150 ans d'une innovation relativement rare à une innovation quotidienne et incrémentale, c'est-à-dire une innovation de perfectionnement qui améliore sans cesse les concepts et les produits existants. Ce sont les effets de la concurrence mondiale qui ont rendu nécessaire une recherche permanente de nouveaux produits ou de réduction des coûts.

5.1 Recherche fondamentale et Recherche appliquée

Derrière cela, l'enjeu est l'augmentation ou la préservation de parts de marchés et, par conséquence, de l'emploi. L'innovation incrémentale est parfois

incontournable, c'est elle qui, au quotidien, permet aux grosses entreprises pharmaceutiques, agroalimentaires, électroniques, pétrolières ou chimiques de garder les équipes de recherche, les clients et les marchés sous tension. L'invention de la publicité, essentiellement aux États-Unis dans la deuxième moitié du xx^e siècle, essentiellement aux États-Unis dans la deuxième moitié du xx^e siècle afin de soutenir la consommation de masse, a rendu les gens attentifs et sensibles aux perfectionnements des produits de base.

Dans ce contexte, il est devenu impératif de participer sans relâche à la course aux innovations sur ces marchés très dynamiques pour maintenir ou gagner des parts de marché, soutenir le cours de l'action et rester présent dans l'esprit des acteurs de la consommation et de la distribution des produits. Il faut continuellement sortir de nouveaux médicaments plus performants et, à chaque Noël, proposer de nouveaux modèles de téléphones portables, de tablettes ou d'ordinateurs.

Avec l'apparition d'Internet, le phénomène s'est accentué puisque la propriété inflationniste et exponentielle de la toile est le reflet naturel de l'innovation incrémentale qui procède de l'évolution « graduelle, modeste et continue »

Mettons là de côté la recherche fondamentale, en général gouvernementale et universitaire – et ainsi nommée parce qu'elle concerne des concepts à long terme qui **se soucient peu de la rentabilité immédiate** – pour nous concentrer sur la recherche appliquée, la recherche d'entreprise au sens large, qui possède des composantes largement pluridisciplinaires et multiformes, et présente également un caractère culturel.

En France, on distingue souvent :

- La recherche académique, dont le but est la sécurisation des acquis de la recherche par la publication ou le dépôt de brevets.

- La recherche appliquée, fondée sur le transfert de l'innovation au produit pour l'exploiter dans le marché considéré.

En Angleterre, en revanche, on parle de :

- La recherche de curiosité, qui laisse une certaine marge de manœuvre au chercheur. Si la curiosité de l'un dans une entité A rencontre la curiosité d'un autre dans une entité B, une recherche collaborative, en réseau, peut naître à faible coût et contribuer à des progrès valables autour du thème considéré.

- La recherche dirigée ou de résultats (ou consumer research), qui est menée par le marketing en fonction d'une évaluation préalable des besoins du marché. Toutefois, que l'on parle de recherche appliquée ou de recherche dirigée, la problématique principale porte sur le transfert au marché de ce qui a été a priori réalisé, programmé pour lui. Ainsi, la nécessité mais aussi la difficulté résident dans le fait de considérer que la recherche est au final un produit ou un processus de l'entreprise comme un autre.

En consultant les budgets de recherche des grandes entreprises, il faut reconnaître cette tendance inflationniste **lourde de la recherche incrémentale** qui nécessite une surenchère de moyens et de coopérations. le fait est que l'heure est au regroupement de laboratoires en vue de constituer des unités de recherche toujours plus puissantes. Il est également certains que le développement de la recherche collaborative (projets de recherche européens, initiative française des pôles de compétitivité) relève de la volonté d'affronter à plusieurs les coûts exponentiels de la recherche contemporaine

5.2 les contextes favorables

Pour que la recherche incrémentale soit efficace et génère des fruits pertinents, il faut qu'elle s'appuie sur un contexte industriel bien défini et stable, mais également diffusé, c'est-à-dire largement partagé et accepté socialement.

Une façon d'améliorer l'efficacité de l'innovation incrémentale est de tenter de répondre à des problèmes bien posés. Or, souvent, faute de pouvoir se connecter efficacement avec les vrais problèmes, qui sont souvent cachés, l'innovation incrémentale préfère parfois, par facilité, imaginer à la fois le problème et la solution. On formule alors les problèmes tels qu'on les imagine mais pas nécessairement tels qu'ils se posent, ce qui se traduit par des sujets de recherche biaisés ou influencés par les systèmes de croyances de ceux qui les proposent. Cela ne signifie pas pour autant un déficit d'écoute ou de compréhension des problèmes des clients, mais ceux-ci sont fréquemment mal posés.

A. Isoler un petit nombre de problèmes C'est ici qu'intervient l'intuition du chercheur (au sens large) ou du stratège. Ce mécanisme de détection du bon problème est capital. Il fait entrer le chercheur en résonance ou en communion avec son problème, ce qui lui permet de se l'approprier et d'en faire son sujet voire son obsession, jusqu'à ce qu'une solution apparaisse. Idéalement, le problème à résoudre est une donnée extérieure au milieu, qui va concourir à sa résolution.

B. Sélectionner les problèmes Il est très important de sélectionner, parmi les problèmes posés, ceux pour lesquels on a une chance d'amener une contribution pertinente. C'est ici que doit intervenir dans l'entreprise une certaine forme de lucidité par rapport à ses forces et ses faiblesses, ce qui est souvent plus difficile que l'on ne croît. Il est certain qu'un minimum de focalisation sur les vrais problèmes qui se posent, est de nature à permettre un meilleur rendement de ce processus, qui pourrait courir le risque de diverger.

C . Chercher des potentiels trouveurs (pour l'innovation incrémentale) Il s'agit, dans un réseau de compétences connues, de mettre en relation un certain nombre de chercheurs au sens large avec la connaissance des problèmes bien posés. Cette connaissance est apportée par un système d'interfaces extérieures à ce réseau de chercheurs, qui le connecte au monde extérieur : marketing, avant-

vente, après-vente, secteur des ventes, responsables de la standardisation, etc. Ces ressources de recherche sont des candidates naturelles à la résolution de ces problèmes. On peut les y inciter de façon plus ou moins directive, l'idéal étant que les candidats compétents se penchent naturellement sur les problèmes, dans une **logique de gain réciproque**. Naturellement, les problèmes à résoudre seront d'abord ceux qui intéressent l'entreprise dans une perspective économique. Il est très important que le lien entre apporteur de problèmes et trouveur soit de type gagnant-gagnant (win-win, comme disent les Anglo-Saxons) afin que tous les acteurs soient récompensés et valorisés si la solution apporte un bénéfice à l'entreprise ou, à l'inverse, ne soient pas sanctionnés si ce n'est pas le cas. Pour le couple apporteur du problème et trouveur de solution, c'est l'association dans le bénéfice qu'ils ont à en tirer, qui constitue véritablement la clé de la création de valeur.

Bibliographie :

Afuah, Allan, 2009, *Strategic Innovation*, Taylor & Francis

C. Michael, M. Allan, 2008, *Tourism and Innovation*, Taylor & Francis

Collectif Eyrolles, Coutenceau, Christian, 2014, *L'intelligence économique au service de l'innovation*, Eyrolles

Debruyne Marion, 2014, *Customer Innovation : Customer-centric Strategy for Enduring Growth*, Kogan Page

Garel Gilles, Mock Elmar, 2012, *La fabrique de l'innovation*, Dunod

Greenhalgh Christine, Rogers Mark, 2010, *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*, Princeton University Press

Lucidarme Thierry, 2013, *Valoriser et développer l'innovation*, Vuibert

Marois Bernard, Fustec Alan, 2006, *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Editions d'Organisation

Yon Bernard, Attali Bernard, 2015, *Management et financement de l'innovation*, RB édition