

Innover ... ou périr !

Par Didier Van Caillie, Professeur à l'Université de Liège, D.VanCaillie@ulg.ac.be

La Libre Entreprise, Chronique du 20 août 2004

L'incertitude croissante qui caractérise l'environnement dans lequel évoluent les entreprises en ce début de 21^{ème} siècle fait de l'existence d'une stratégie efficiente et du souci constant de l'innovation deux pierres angulaires de leur développement harmonieux.

En effet, sans stratégie, l'entreprise ou l'organisation de ce début du 21^{ème} siècle est, pour reprendre une image aujourd'hui classique dans la littérature stratégique, comme un navire laissé sans gouvernail au milieu d'un océan houleux dont les vagues toujours plus fortes ont pour nom concurrence exacerbée, évolution technologique rapide, internationalisation, déréglementation. Et, sans gouvernail, nul ne peut prédire vers quel port va voguer ce navire en perdition, ni s'il survivra même aux éléments déchaînés. Pour survivre, toute entreprise se doit donc de développer et surtout de mettre en œuvre au quotidien une stratégie à la fois pensée et réfléchie, mais aussi suffisamment flexible pour permettre de tenir compte judicieusement des évolutions de son environnement. Par sa simple existence, cette stratégie va alors permettre de rassurer l'ensemble des acteurs (clients, fournisseurs, banquiers, Pouvoirs Publics) concernés par l'existence de l'organisation sur la capacité de ses gestionnaires à gérer le futur, mais va aussi (et peut-être surtout) servir d'outil de motivation des premiers acteurs concernés par la vie de l'entreprise, à savoir ses ouvriers, ses employés et ses cadres, grâce aux objectifs à court et moyen terme qui en découlent directement.

Mais développer et mettre en œuvre au quotidien une stratégie claire, flexible et motivante ne suffit pas à garantir la pérennité de l'organisation, quelle qu'elle soit. En effet, une stratégie qui ignorerait l'impérieuse nécessité pour l'entreprise de constamment innover est condamnée tôt ou tard à conduire à la sclérose progressive et à la disparition programmée de l'organisation au sein de laquelle elle s'applique.

Mais pourquoi innover et pourquoi ce besoin impérieux d'un esprit permanent d'innovation au sein de l'entreprise ? La réponse à cette question se retrouve partiellement dans les travaux devenus aujourd'hui classiques de Michaël Porter et notamment dans sa classification des grands choix stratégiques qui s'offrent aux entreprises et aux organisations, qui met les modes d'innovation au cœur des choix tactiques qui s'offrent aux entreprises. Toute organisation a en effet le choix entre deux types extrêmes de stratégies :

- D'abord, les stratégies de domination par les coûts. Basées sur une quête permanente de la maîtrise des coûts, ces stratégies induisent fréquemment des choix tactiques qui ont pour nom standardisation des produits et des processus de fabrication, minimisation de la masse salariale, maîtrise des circuits de distribution et de la chaîne d'approvisionnement, quête incessante du volume. Pour être mis en œuvre de manière efficiente dans la durée, ces choix tactiques impliquent alors une recherche permanente de l'innovation dans la maîtrise des processus de production, dans l'organisation du travail, dans la gestion de la chaîne de valeur que l'entreprise noue avec ses clients et ses fournisseurs. L'innovation revêt alors fréquemment un visage organisationnel et managérial marqué.
- Ensuite, les stratégies de différenciation. Basées sur une quête permanente de la différence par rapport à la concurrence, ces stratégies induisent alors des choix tactiques qui ont pour

nom priorité à la qualité et au service du client, développement constant de nouveaux produits, suivi permanent des besoins et attentes des clients et de leur degré de satisfaction à l'égard des produits et services existants, adaptation permanente de l'entreprise aux exigences de ses marchés. Dans ce cas, ces choix tactiques se traduisent alors inévitablement par une volonté marquée de continuellement proposer au marché de nouveaux produits ou services, de nouveaux procédés de fabrication, de nouvelles relations commerciales. L'innovation revêt alors un visage plus visible, plus tangible et concret que dans le cas de l'innovation organisationnelle, car elle se voit matérialisée constamment par l'apparition de nouveaux produits et services.

Dès lors, dans ce contexte, comment innover et comment créer au quotidien une culture et des pratiques managériales qui permettent de mettre en œuvre de manière optimale une réelle stratégie d'innovation ? Trois éléments semblent aujourd'hui capitaux pour réaliser ce défi :

- D'abord, instaurer dans l'organisation une véritable culture de l'observation et de la veille, qu'elle soit technologique, commerciale ou concurrentielle. L'innovation est en effet constamment « tirée » par l'évolution des besoins du marché et « poussée » par l'évolution technologique et l'évolution des pratiques de la concurrence. Ne pas collecter, analyser et interpréter en permanence les signaux émanant de l'environnement de l'organisation, c'est se priver du carburant qui fait avancer tout processus d'innovation, à savoir l'information.
- Ensuite, créer au sein de l'organisation une culture ouverte au changement, favorisant le foisonnement des idées et la créativité, acceptant le risque d'échec lié inexorablement à toute innovation et acceptant surtout les conséquences de ce changement. Le changement est en effet le corollaire immédiat de toute innovation. Or, qui dit changement, dit modification des habitudes de travail et de fonctionnement au sein de l'entreprise, dit incertitude, dit risque. De ce fait, une organisation figée dans des procédures immuables, refusant toute incertitude et tout risque est de facto menacée paradoxalement du risque le plus fondamental, celui de disparaître pour n'avoir pas innové et pour n'avoir pas accepté le changement inhérent à toute innovation.
- Enfin, utiliser réellement au quotidien au sein de l'organisation un ensemble coordonné et cohérent d'outils et de procédures, à la fois souples et rigoureux, permettant le pilotage effectif du changement. Des outils tels que les tableaux de bord stratégiques (Balanced ScoreCards), les outils de gestion de la relation « client » (CRM) ou les cartes stratégiques ne sont pas que de simples effets de mode, ils sont bien plus fondamentalement des instruments nécessaires au suivi, au contrôle effectif et à la correction rapide de toute stratégie d'innovation qui se veut efficiente.

Bref, aujourd'hui plus que jamais, il apparaît clair qu'une organisation qui veut survivre à moyen ou long terme se doit de développer et de mettre en œuvre au quotidien une stratégie claire et motivante qui intègre en permanence l'impérieuse nécessité de constamment innover !