

## **La dynamisation de l'innovation facteur essentiel de la compétitivité des entreprises**

Disons tout d'abord pour situer l'importance de l'innovation dans la sphère économique que, sans innovation, il n'y a pas de renouvellement de l'offre et pas d'appétit pour consommer. Or la propension à consommer est un des principaux moteurs de la croissance économique. Par ailleurs, la mondialisation ouvre des marchés mais expose les entreprises à la compétition ; elle les conduit à améliorer leur productivité et à innover.

Ainsi l'innovation se trouve t-elle au carrefour de deux besoins du libéralisme économique qui caractérise notre société : trouver de nouveaux terrains de consommation, d'une part et se démarquer de la concurrence, d'autre part.

Parmi toutes les définitions de l'innovation, choisissons dans un premier temps celle dite du « manuel d'Oslo de l'OCDE ».

### **Le concept d'innovation défini par « le manuel d'Oslo » de l'OCDE.**

**L'innovation de produit** se caractérise par "l'introduction sur le marché d'un produit (bien ou service) nouveau ou nettement modifié au regard de ses caractéristiques fondamentales, ses spécifications techniques, des logiciels incorporés ou de tout autre composant immatériel, ainsi que de l'utilisation prévue ou de la facilité d'usage".

**L'innovation de procédé** se définit par "l'introduction dans l'entreprise d'un procédé de production, d'une méthode de fourniture de services ou de livraison de produits, nouveaux ou nettement modifiés. Le résultat doit être significatif en ce qui concerne le niveau de production, la qualité des produits ou les coûts de production et de distribution.

**Sont exclus de la définition internationale** les changements purement esthétiques, comme le "design" ou les phénomènes de mode, les changements organisationnels ou les modifications de conditionnement. Ces changements sont pris en compte dans l'innovation globale. Si toutefois, l'ensemble de ces éléments était pris en compte, le taux d'entreprises innovantes dans l'industrie passerait de 40 % à 53 %.

Elle fait apparaître notamment le qualificatif « nouveau ou nettement modifié » qui démarque l'innovation de l'amélioration continue. Si les affirmations qu'elle contient ne prêtent pas à discussion, il n'en va pas de même avec la négation de certaines formes d'innovations quand elles concernent les « changements ». Nous argumenterons en sens inverse dans nos développements.

La définition ci-dessous, moins dogmatique, a pour avantage de faire apparaître la dimension compétitivité que procure l'innovation pour l'entreprise ; c'est celle-ci qui nous intéresse tout particulièrement dans cette étude car, sur le fond, c'est bien le développement industriel qui soucie tout particulièrement la DIGITIP. Cette définition est proche de celle que l'ANVAR prend en compte dans son action de soutien aux entreprises.

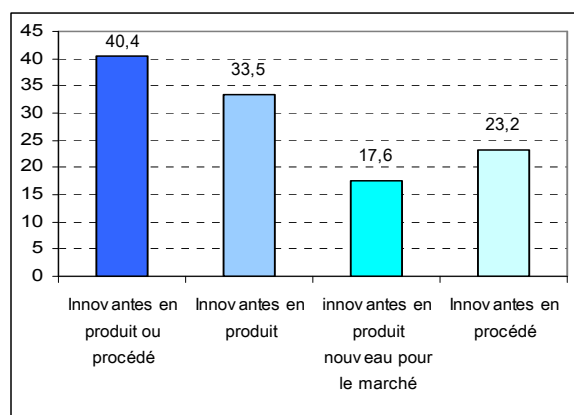
**L'innovation est ce qui permet à une entreprise de lui octroyer des avantages concurrentiels pour conquérir des parts de marché, ouvrir de nouveaux marchés ou « rester sur son marché », à l'aide de nouveaux produits, procédés, équipements ou services**

Nous adopterons donc plutôt cette vision de l'innovation ; elle sera plus fructueuse par rapport aux aspects relatifs aux formations à l'innovation. Nous n'oublierons pas cependant les enseignements de la précédente.

L'innovation n'est pas le seul facteur qui procure des avantages concurrentiels aux entreprises. Aussi tâcherons-nous de la situer par rapport à d'autres facteurs qui se trouvent dans sa périphérie, la productivité à titre d'exemple ; le but étant de définir « la zone de l'innovation » plutôt qu'un périmètre précis, ce qui semble illusoire. Nous regarderons tout particulièrement **les facteurs qui la dynamisent**. C'est le but essentiel poursuivi par ce document puisqu'il doit permettre de poser les bases de la réflexion sur la formation.

Deux commentaires sur la définition retenue, avant de poursuivre : « rester sur son marché » peut apparaître un objectif timoré. Disons à ce stade et pour militer cependant en faveur de cette adjonction, que de très nombreuses entreprises, qu'elles appartiennent au BtoB ou au BtoC d'ailleurs, sont aujourd'hui « condamnées » à innover pour fidéliser leurs clients en même temps qu'elles cherchent à en conquérir de nouveaux. Deuxième commentaire : cette définition ne fait pas apparaître la profondeur sociétale de l'innovation en terme d'innovations de rupture, d'innovations incrémentales... Cette dimension a en fait peu de sens pour l'axe de développement que nous avons choisi. Nous ne chercherons donc pas à la développer

*L'innovation dans l'industrie entre 1998 et 2000, selon le type d'innovation (en % des entreprises)*



Sources : enquêtes 2001 Sessi-CIS 3 et Scees-CIS 3  
Champ : entreprises de 20 salariés et plus de l'industrie manufacturière en France

## **Entreprise innovante ; organisation ; circulation de l'information, amélioration continue...**

C'est bien en traitant le sujet dans la dimension « dynamisation » que l'on invitera l'entreprise à en faire une préoccupation de tous les instants ; qu'elle concerne de nouveaux produits, services... ou qu'elle concerne les innovations « internes » de toute nature, propres à améliorer sa productivité, la qualité, etc. Dans ce sens, elle doit concerner tout employé dans quelque situation qu'il se trouve. Cette attitude qui conduit à ce qu'on appelle une

« **entreprise innovante** » est le résultat d'un management que soutiennent les efforts en matière d'**empowerment**, de **qualité totale**, l'**affirmation d'un leadership** les concepts autour de **valeurs de l'entreprise**, etc. Favoriser leur mise en œuvre c'est agir, sur le fond, en faveur d'un terrain propice à l'innovation ; ainsi que nous le disions ci-dessus nous prenons donc le contre-pied de la définition de l'OCDE sur ce plan. Il n'y a pas de « petite » ou de « grande » innovation dans une politique qui vise à l'excellence par le mouvement constant et ininterrompu de toute l'entreprise. Exemple : les cadres du Transporteur Keolis, filiale de la SNCF, ont bâti ensemble une « charte des cadres ». Celle-ci établit une liste de valeurs (égalité hommes/femmes, autonomie...) reprises dans un accord avec la direction définissant « les droits et les devoirs des personnels d'encadrement ». Résultats attendus entre autres par la direction : une culture de « l'innovation de terrain », plutôt qu'une innovation par les bureaux d'études (...) « pour inventer de nouvelles notions de services »<sup>1</sup>

L'organisation est à la fois un terrain pour l'innovation et un tremplin pour celle-ci. On connaît l'apport de ce qu'on peut qualifier de « **méthodologies organisationnelles** » dans la compétitivité de l'entreprise ; on citera pêle-mêle de telles méthodologies organisationnelles très innovantes en leur temps : le kanban, l'organisation « par projet », par « îlots »...de multiples adaptations innovantes ou d'améliorations continues –peu importe l'ampleur– contribuent à l'augmentation de la productivité dans sa composante dite organisationnelle<sup>2</sup>

#### *L'innovation vs l'amélioration continue*

*A propos d'amélioration continue dont le cycle est souvent décrit sous la forme du PDCA mis à l'honneur par la qualité, soulignons qu'elle n'est pas à proprement parler de l'innovation, même si elle contribue fortement à la productivité de l'entreprise ...jusqu'à ce que celle-ci procède au « reengineering » des processus ; le reengineering est, lui, de nature innovante.*

*L'amélioration continue doit laisser place à l'innovation sans attendre que ses résultats ne piétinent. Sans être de l'innovation elle procède cependant du même esprit managérial qui consiste à se remettre en question en permanence pour effectuer des sauts qualitatifs, dans l'intervalle desquels l'entreprise ne doit pas rester statique...*

Etre innovant en matière de management, c'est aussi s'engager vers une **externalisation** « **raisonnée** » et une **mise en réseau de l'entreprise** ; celle qui conduit à chercher plus de valeur dans le service apporté par un professionnel, là où l'amélioration ou le reengineering internes n'apportent plus la valeur attendue.

Tremplin de l'innovation autant que terrain pour l'innovation, telle doit être appréciée également la **mise en réseau interne de l'entreprise**, à l'aide des outils des Technologies de l'Information et de la Communication –intranet, etc. Ils favorisent la circulation de l'information, l'expression de chacun et donc la créativité de tous. Nous ne les confondons pas avec les outils TIC mis à la disposition des équipes de conception, facilitateurs incontournables de la conception et que nous avons décrits dans le rapport d'étude « L'excellence dans la conception »<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> « La Tribune » ; 20 août 04

<sup>2</sup> En sus des composantes plus classiques de la productivité par les hommes et le capital

<sup>3</sup> Etude 2003 de la DIGITIP

Dans cette optique managériale de l'innovation, citons enfin « **l'entreprise apprenante** », outil de management qui concourt elle aussi à l'innovation et qui mérite donc d'être promue pour atteindre l'excellence de celle-ci.

## **Productivité et innovation**

La question du lien entre productivité et innovation doit être abordée sur le fond, tant les deux notions sont souvent imbriquées ; nous allons tenter de faire la part des choses.

Sur un plan général, les gains de productivité réalisés par le tissu économique concourent à l'amélioration du pouvoir d'achat des consommateurs, contribuant ainsi à l'augmentation de la consommation... que l'innovation rend appétissante. Sur le plan microéconomique, en restituant des marges, en libérant des énergies ou des capitaux, les gains de productivité permettent à une entreprise, comme pour l'innovation, de conquérir des parts de marché ou tout bonnement de rester sur son marché.

Dans les « entreprises de procédés », en particulier la sidérurgie, l'automobile, la chimie, l'agroalimentaire... **des sauts de productivité sur le cœur de métier doivent être considérés comme des innovations à part entière**, même si le consommateur n'en voit qu'une baisse des prix, car elles bénéficient à la productivité. Les offreurs de tels process – ingénieries, ensembliers... sont évidemment très innovants lorsqu'ils proposent de tels procédés, car leur offre conduit à des « externalités positives » au sens de la théorie économique.

Nous avons parlé de la relation innovation/productivité dans le BtoB. Par analogie, illustrons là maintenant dans le BtoC. Les innovations conduisant à baisser la consommation énergétique des véhicules automobiles, permettent d'abaisser le coût de possession du véhicule. Sur le fond, elles contribuent aux gains de productivité de l'ensemble de la société.

## **L'innovation face aux marchés ; le marketing**

Il appartient au marketing de faire le tour des voies de l'innovation ou facettes de l'innovation **susceptibles d'être appréciées par un marché**. Car c'est bien le facteur discriminant pour l'innovation, qu'elle concerne les biens de consommation ou d'équipement. Une liste en est proposée dans l'encadré ci-dessous sans ordre d'importance ; nous l'illustrons sur l'exemple de l'automobile car il constitue un excellent terrain d'innovation :

### *Les facettes de l'innovation dans l'automobile (vision du marché)*

- *Les innovations conduisant à des améliorations fonctionnelles : confort, sécurité, puissance... sachant que certaines, tel le confort, sont subjectives et c'est le travail du marketing que de les rendre tangibles à l'aide par exemple de l'analyse fonctionnelle des besoins. Les progrès en matière de sécurité active et passive sont des facteurs d'achat que les constructeurs mettent en avant très fréquemment dans leur publicité.*
- *Les innovations sensorielles faisant appel à une discipline qui monte : la métrologie sensorielle. On peut citer : le bruit de fermeture de la portière, l'impression laissée par le toucher du tableau de bord...*

- *Les innovations se traduisant en terme de coûts : la voiture que va lancer Renault à l'automne dans les pays de l'Est à 5000€ ; une observation : c'est le coût global de possession – prix d'achat, consommation de carburant, coût de maintenance, de fin de vie... qui fera de plus en plus la différence*
- *Les innovations commerciales/services. Nous en faisons un § spécial ci-dessous tant ce type d'innovation nous semble discriminant aujourd'hui*
- *Le design ; les constructeurs automobiles décident d'abord d'un design et des innovations qu'ils vont introduire dans le nouveau modèle pour un prix convenu. Le design est-il toujours innovant ? lorsqu'il est associé à de nouveaux concepts de véhicules (concept-car...), certainement. Pas dans tous les cas, mais l'innovation ne doit pas oublier ce facteur déterminant soit d'achat soit de rejet dans de nombreuses catégories de biens de consommation ou d'équipement des ménages.*
- *Les facteurs sociologiques : l'identification de l'acheteur à une image que porte tel véhicule et souvent tel fabricant ; faire croire à son possesseur qu'il fait partie d'un club...idée que le constructeur fait d'ailleurs très précisément vivre en organisant des manifestations réservées, etc. travailler sur l'image de son entreprise (coca-cola...) pour acheter « les yeux fermés »)...en innovant dans la continuité !*
- *L'ergonomie au sens de la facilité à la fois du pilotage de la voiture mais aussi de la disposition d'informations ; porte ouverte à des innovations dans le domaine des TIC (GPS...)*
- *Le développement durable, l'achat citoyen : encore un peu flou...c'est un critère d'achat en devenir qu'il ne faut plus ignorer à la fois comme facteur d'achat ou comme facteur de rejet du véhicule voire du constructeur automobile.*
- *Les sauts technologiques dont celui qui est attendu ardemment : le moteur à hydrogène*

Les innovations du producteur ne sont pas forcément perçues comme des innovations ou des nouveautés par le public C'est le cas des innovations actuelles dans la motorisation qui font baisser régulièrement la consommation. Le public ne voit d'elles qu'une amélioration de son coût de possession...et encore ! Ce sont pourtant des innovations dont les motoristes ne peuvent se priver, au risque de ne plus rester sur le marché. On est loin des « grandes » innovations technologiques qui pourtant ne rencontrent pas toujours leur marché. Ainsi l'aérotrain n'a jamais passé le stade du prototype, par manque de rencontre avec les besoins du marché, ce qu'a su faire le TGV beaucoup moins spectaculaire pourtant en terme de bond en avant.

Dans les biens d'équipement, l'effet « nouveauté » n'est pas un facteur d'achat, alors qu'il l'est, souvent, pour les biens de consommation ou d'équipement des ménages. A tel point que les constructeurs automobiles, dès le stade de leurs avant-projets, fixent les nouveautés qu'ils vont faire apparaître dans le véhicule. Ils communiqueront sur ces nouveautés en accompagnement de leur action commerciale. C'est le cas par exemple de la Peugeot 607 dont le côté « sensoriel » fait l'objet d'une campagne publicitaire très spécifique.

L'exemple de la réduction de la consommation énergétique d'un véhicule automobile nous donne aussi l'occasion de montrer qu'une même innovation peut concerner positivement deux facettes de la liste énumérée ci-dessus dans l'encadré. Cette réduction peut être perçue comme une amélioration en terme de coûts de possession avons-nous dit. C'est aussi une opportunité de séduire un segment de marché, celui des personnes préoccupées de développement durable. Cette amélioration fait gagner sur deux tableaux, ce qui n'est pas

toujours le cas ; c'est parfois le contraire qui se produit : le débat sur la valeur va éclairer cette difficulté qui n'échappe pas à tout innovateur/concepteur.

## **Innovation et valeur**

Un objet innovant, plus précisément une voiture innovante pour rester sur cet exemple, l'est par certaines facettes, celles listées dans l'encadré ; il l'est rarement sur toutes. Etre innovant n'est pas suffisant pour vendre. Il faut aussi, d'une part, que les efforts accomplis soient perçus positivement par l'acheteur et d'autre part, que la perception de la valeur globale du véhicule, dans la comparaison qu'il fait avec la concurrence, reste positive elle aussi. C'est **bien la valeur globale<sup>4</sup> perçue par le client qui est le facteur d'achat primordial** ; la nouveauté – au sens décrit ci-dessus- que certains apprécient tant, ne fait que « peser très fort » dans « leur balance de la valeur ». Ce souci de préserver et d'augmenter la valeur perçue doit rester très présent dans le contexte de l'innovation et tout particulièrement celui de la conception.

Le marketing est là pour apprécier les nouveautés qui vont séduire, en les relativisant avec la valeur globale attendue ; il le fera au besoin en segmentant le marché. Sa vision est majeure dans les premiers stades de l'innovation et de la conception.

## **Technologie, R&D, innovation, propriété intellectuelle**

Nous avons effleuré le sujet à propos de l'exemple de l'aérotrain : l'atteinte d'un haut niveau technologique est parfois nécessaire pour l'innovation mais elle est rarement suffisante pour atteindre les marchés. Ce n'est même pas une condition nécessaire de toute innovation, sauf dans les secteurs dits à « haute intensité technologique » - les télécommunications, les composants, la société de la communication de manière générale ...dans ces secteurs où il s'agit « d'**inventer** » de **nouveaux marchés**, il est impératif de mener des efforts de R&D pour développer les technologies de demain. C'est le FCS de ces secteurs qui les conduit à faire de cette activité R&D le cœur de métier en sous-traitant, externalisant, voire en délocalisant leur production, pour dégager le plus de moyens possibles.

Soulignons que même dans ces secteurs, la R&D peut-être sous-traitée, externalisée, menée en collaboration... ; le travail en réseau des entreprises imposé par l'économie mondialisée, les conduit à trouver des partenaires même sur ces aspects cœur de métier. Apprendre ou sensibiliser les entreprises à l'importance de la R&D doit s'accompagner d'un questionnement de type quoi ? avec qui ? comment ? pouvant conduire soit à travailler en partenariat avec des laboratoires, d'autres entreprises, des entreprises de service...soit à rechercher un transfert de technologie. L'apprentissage de « meilleures pratiques » dans les **pratiques de collaboration R&D** est un élément de pédagogie qui peut être déterminant.

**Le transfert de technologie** est souvent majeur pour toute entreprise en dehors des secteurs décrits ci-dessus où il importe d'être le premier accédant ; pour les petites entreprises en particulier alors qu'elles n'ont pas les moyens d'accéder aux technologies. L'Etat se préoccupe de cet état de fait et a mis en place un dispositif en réseau, le RDTT, pour aider les PMI à accéder à la technologie. « La technologie est sur étagère » dans certains secteurs, a-t-on pu dire ...encore faut-il trouver la bonne.

---

<sup>4</sup> ce qu'il reçoit diminué de ce qu'il donne ...

L'Etat se préoccupe aussi du manque de brevets déposés par les entreprises, sachant que ceux-ci sont une arme aussi bien offensive que défensive dans leurs démarches d'innovation. Nous ne développerons pas davantage ici cet aspect, non parce que nous ne le tiendrions pas pour important pour notre sujet, mais parce que cette préoccupation est bien connue des pouvoirs publics. Il faut la faire passer, aux endroits appropriés dans les programmes de formation envisagés pour que les entreprises aient désormais « **le réflexe propriété industrielle** » qui doit se traduire systématiquement par : 1) vais-je protéger mon innovation ? comment ? avec quels appuis ? 2) le sujet que j'entends développer n'a-t-il pas déjà été investigué ? ... autrement dit, savoir se servir de l'information technico-économique de banques de données dont celle de l'INPI.

Loin de diminuer l'importance de la technologie, soulignons encore une fois qu'elle ne fait pas toute l'innovation. Nous l'avons vu à propos de l'aérotrain. L'innovation sans atteinte du marché ou par négligence des autres facteurs de la valeur du bien conçu, peut tomber à plat. L'UMTS est ainsi longtemps apparu comme une technologie très innovante, mais elle a fait souffrir, par manque de reconnaissance par le marché, les entreprises qui s'y sont lancées à corps perdu dans un premier temps.

A l'opposé de l'innovation technologique, existe « **l'innovation de l'intelligence** » dirons nous, pour ne pas dire du « système D », dans des domaines non/peu technologiques, sur des marchés mûrs, où la conquête de marché peut résulter de l'application de « bon vieux procédés », tels l'analyse fonctionnelle, assortis de l'écoute client.

#### *L'innovation non technologique*

*Des distributeurs d'aromates dans des « boîtes verseuses » distribuent ceux-ci d'une manière plus ou moins satisfaisante, facteur d'achat ou de rejet important pour le consommateur. Certaines de ces boîtes disposent de verseurs qui font s'écouler le produit de manière continue...ni trop vite ni trop lentement. En fait, la taille des trous a été adaptée à celle des particules de condiments ou vice-versa.*

*L'innovation est dans ce cas le résultat d'une analyse fonctionnelle et d'une analyse de la valeur bien menées, prenant pour base le souci de satisfaire le client. On imagine ce conditionneur, et l'ensemble de ses employés, tendus vers l'innovation, en explorant tout d'abord les voies les moins coûteuses. Gageons qu'il a déjà proposé une nouvelle innovation de la sorte à ses clients.*

Marchés arrivés à maturité, ne veut pas dire absence d'innovation, bien au contraire. Ces marchés bénéficient d'innovations, technologiques ou non, mais permanentes. **L'innovation permanente** est un état d'esprit dans lequel l'entreprise doit s'installer en tâchant d'anticiper les besoins des clients, ce qui suppose une écoute qui conduit parfois à « faire entrer le client » dans l'entreprise et/ou tendre vers le concept de « one to one ». La sous-traitance, l'externalisation, etc. ne doivent jamais conduire l'entreprise à se couper de son client. Celle-ci doit plutôt rechercher l'écoute du client du client, lorsqu'elle agit dans le cadre industriel du BtoB.

### **Innovations , stratégie, marketing...**

L'innovation concernant les nouveaux produits, services...que l'on propose à ses clients, à de nouveaux clients sur des segments de marché nouveaux doit être le fruit d'une politique

interne qui s'appuie sur une stratégie. Elle mobilise en effet, à l'échelle de son importance, des ressources humaines, des ressources financières, des immobilisations de capitaux qui ont des conséquences d'autant plus critiques que le projet est proportionnellement de grande ampleur et que l'entreprise est « mono métier »<sup>5</sup>, ce qui est de plus en plus le cas aujourd'hui, compte tenu de la spécialisation qui est désormais demandée aux entreprises.

On peut sous-traiter beaucoup de choses dans l'innovation, en matière de R&D par exemple mais jamais les décisions que l'on prend en considération de la vision de son cœur de métier, de l'image<sup>6</sup> que l'on veut donner de son entreprise sur le long terme. A oublier trop souvent cette vision métier/identité, à ne pas jouer pleinement ce rôle de type « maître d'ouvrage<sup>7</sup> », l'entreprise peut s'égarer dans des innovations infructueuses voire dangereuses.

## **Innovation et commercialisation/service**

**L'innovation peut être purement commerciale.** C'est le cas de tel géant du multimédia qui s'est allié avec un spécialiste du « contenant » pour la vente sur Internet. Le spécialiste n'est pas rémunéré par le fabricant de contenu, mais en fonction des recettes...ce qui le conduit à améliorer le site Internet sans attendre telle ou telle injonction, car les deux sociétés sont partenaires dans l'atteinte des résultats. De manière incidente, cet exemple montre encore l'importance pour une entreprise de travailler en réseau, même sur le terrain de l'innovation.

L'évolution actuelle et très spectaculaire concernant le commercial, réside dans la proposition d'adjoindre et de vendre des services, au-delà des seuls produits. Dans un monde de plus en plus en réseau et replié sur son cœur de métier le **client attend en effet le service du produit, le résultat autrement dit.** Ainsi, le fabricant d'automates de régulation pour chaînes de fabrication tend-il à proposer désormais le service d'automation...et le client l'attend, car il sait qu'il ne sera jamais aussi professionnel que son fournisseur en terme de coût global ou coût de possession.

Ces services font l'objet de contrats qui lient fournisseurs et clients pour de longues durées. Perdre un tel contrat peut faire perdre un client pour une dizaine d'années. On perçoit donc l'enjeu majeur de telles innovations services pour l'industriel. De nombreuses entreprises récompensent financièrement leurs commerciaux qui « placent » des contrats de service, pour les inciter à aller sur ce terrain.

L'entreprise doit désormais, à la fois, externaliser ses services mais aussi adjoindre des services à ses produits, parfois en offrant du service indépendant d'avec ses propres produits.

---

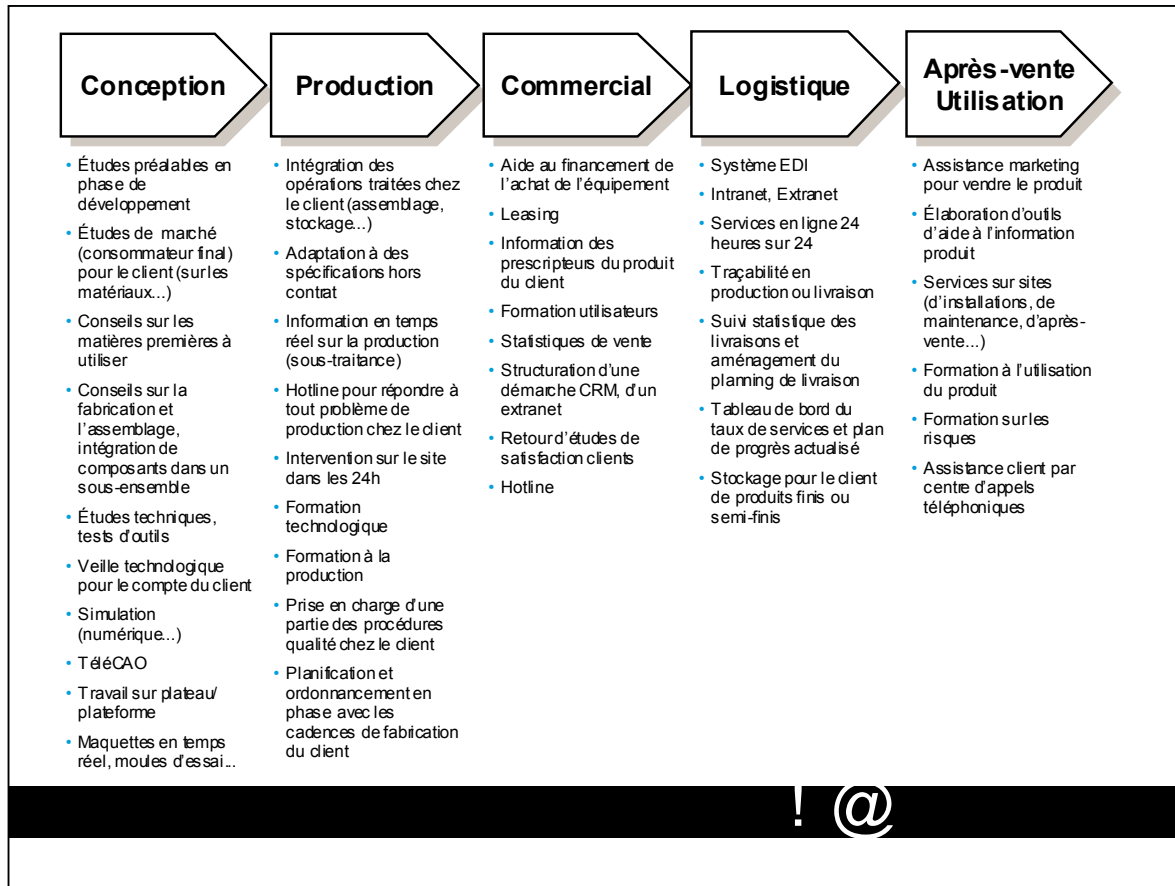
<sup>5</sup> la tendance au pure player a été portée à son paroxysme par les analystes financiers qui prônent la transparence, contre les conglomérats...mais pour d'autres raisons, le conglomérat revient en force aujourd'hui.

<sup>6</sup> Entretien l'image de la marque pour les produits de consommation des ménages et de certains biens d'équipement aux particuliers ( automobile...), en liaison avec les Valeurs de l'entreprise...

<sup>7</sup> celui qui prend la décision et éventuellement sait arrêter un projet si les incertitudes sont trop grandes dans la mise en œuvre.



## Synthèse des gisements de services dans l'industrie par l'analyse de la chaîne de la valeur



SOURCE : étude Ernst&Young /DIGITIP 2003  
 « L'orientation service des entreprises industrielles »  
[http://www.industrie.gouv.fr/cgi-bin/industrie/framen2.pl?contenu=biblioth/mb\\_bibl.htm](http://www.industrie.gouv.fr/cgi-bin/industrie/framen2.pl?contenu=biblioth/mb_bibl.htm)

Ce tableau donne quelques idées d'innovations services en fonction du processus industriel. Il va de soi que l'ouverture vers les services n'est pas la même, selon les secteurs/filières et le fait que l'entreprise se trouve dans le BtoB ou le BtoC.

Ainsi, les entreprises, dans quelque situation qu'elles se trouvent dans l'activité industrielle, peuvent se démarquer par des innovations services. Par contre, elles pèseront d'autant plus par leurs innovations services qu'elles se seront dégagées d'une position de sous-traitant pour aller vers celle d'ensemblier ; ce qui est évidemment une considération stratégique majeure pour toute entreprise.

L'innovation service est toutefois souvent délicate car elle n'est pas forcément dans la mentalité de l'industriel. Il s'agit parfois de faire évoluer les mentalités au risque de blocages internes, émanant souvent de la hiérarchie intermédiaire. Un business plan services n'est pas non plus chose aisée, pour celui qui n'en est pas familier. C'est la raison pour laquelle il

semble utile de faire du service un élément fort de la réflexion sur les formations à l'innovation.

## **Innovation et développement durable**

Ce propos sur l'innovation service nous permet un lien avec le thème développement durable et innovation. Un fabricant de peinture qui vient peindre les voitures chez le constructeur automobile<sup>8</sup> sera plus soucieux que son client en matière d'élimination ou de prévention des déchets, atteintes à l'environnement...provoqués par la peinture et l'action de peindre. Le contrat qui le lie au constructeur est de plus en plus exclusivement basé sur l'atteinte de résultats en matière de qualité et environnement. Ceci conduit ledit fournisseur à être constamment innovant en ces deux matières...en matière environnementale en particulier.

Innovations attendues, car les coûts environnementaux font déjà et feront de plus en plus l'objet de ce que l'on appelle « l'internalisation des coûts externes » : coûts de fin de vie des véhicules automobiles<sup>9</sup>, coût des émissions de gaz à effets de serre ; etc. coûts qui contribuent au coût global ou coût de possession évoqué ci-dessus.

**Coûts global ou de possession donc, mais aussi éthique de l'entreprise** qui ne peut plus ignorer ce facteur déterminant pour sa pérennité et son image, dans un monde qui sera de plus en plus exigeant sur le thème du social et de l'environnement.

Avec ces exemples nous abordons l'innovation produit ou process qui ressort de l'amélioration environnementale qui conduit à l'écoconception<sup>10</sup>, à l'élaboration de logiciels aidant à celle-ci...qui fait dire à tel grand équipementier en télécommunications qu'il attend désormais de ses fournisseurs qu'ils soient innovants en terme de baisse des impacts environnementaux des produits livrés.

## **L'innovation et la conception**

Si nous avons très peu parlé de conception jusqu'à présent, nous avons cependant fait apparaître implicitement son importance en disant par exemple que l'innovation n'est pas suffisante pour conquérir un marché et qu'il y a des innovations qui ne sont pas forcément profitables à une entreprise. Non profitables au sens stratégique, mais aussi et c'est là un point névralgique, non profitables en terme financier. **La conception est l'art d'amener des innovations sur le marché en créant de la valeur pour le client...et en en créant aussi pour l'entreprise.**

L'étude « l'excellence dans la conception » confiée au cabinet Bird a abordé ce thème. Nous nous bornons ici à renvoyer au site MINEFI correspondant.

<http://www.industrie.gouv.fr/pdf/excellence.pdf>

**Charles LAGARONNE**

---

<sup>8</sup> Cas désormais très fréquent aux USA

<sup>9</sup> directive européenne dite « VHU »

<sup>10</sup> prise en compte de l'environnement dans la conception

