



Innovation

Comprendre et mettre en œuvre

- Stratégie
- Marketing
- Finance
- Business model...

+ Un guide d'application
inclus



Jean-Michel Degeorge

ellipses

Introduction générale : un contexte spécifique

L'entrepreneuriat et l'innovation sont au cœur de toutes les préoccupations. Plus qu'un engouement passager ou un effet de mode, ils répondent à des enjeux aussi bien économiques que sociaux.

Derrière ces termes polysémiques, se cachent plusieurs applications et intérêts.

Tout d'abord, il s'agit d'une pratique se découpant en diverses modalités : création d'entreprise, création d'activité, développement des entreprises existantes, des territoires... Plusieurs acteurs sont ainsi concernés : entrepreneurs, consultants, financeurs, institutions...

Ensuite, au niveau économique, cela concerne la création d'emplois (par la création d'entreprise) et le développement des entreprises existantes. Cela permet par exemple la dynamisation et le renouvellement des entreprises existantes (amélioration par exemple de la position concurrentielle).

Le dernier enjeu est sociétal avec le développement de l'épanouissement individuel, mais également avec un enjeu d'insertion sociale et de lutte contre le chômage. Enfin, et surtout, entreprendre et innover correspondent à des valeurs à développer aussi bien dans les entreprises que dans la société.

C'est également une nécessité plus philosophique. En effet, c'est finalement donner la possibilité à chacun de s'épanouir, de s'accomplir tout en contribuant au développement de la société tout entière en intégrant les enjeux écologiques ! La culture nous semble être la richesse d'aujourd'hui et de demain.

À notre sens, il s'agit d'une priorité si nous voulons durablement développer notre économie et notre compétitivité (savoir-faire, emplois, compétences, attractivité des territoires...). Nos étudiants, nos managers, mais ne les oublions pas, nos décideurs économiques et politiques doivent ainsi être sensibilisés.

Au-delà de ces enjeux et de ces préoccupations, l'innovation concerne plusieurs modalités de mise en œuvre que nous verrons tout au long de cet ouvrage. Il s'agit d'un processus qui se construit et qui nécessite des compétences et des analyses en fonction des différentes étapes.

■ Des révolutions industrielles au contexte actuel

S'intéresser à l'innovation nécessite de comprendre l'histoire qui a conduit au contexte actuel.

Partons de la seconde révolution industrielle.

Le développement de l'industrie, et plus particulièrement de l'automobile au début du xx^e siècle, a vu l'émergence d'une approche gestionnaire des organisations. La demande étant inférieure à l'offre, les critères de réussite pour l'entreprise étaient liés à la capacité de production et à la productivité. Taylor a ainsi basé ses travaux sur quatre principes :

- **La stabilité de l'environnement** : peu de modifications des règles concurrentielles.
- **L'information parfaite** des dirigeants : c'est l'époque où le dirigeant, pensait-on, avait une rationalité absolue.
- **La performance productive** comme mode d'atteinte des objectifs : un seul objectif, produire plus et à moindre coût.
- Le **coût global** est équivalent au coût d'un facteur de production dominant : la main-d'œuvre directe est le principal coût.

Ce système mis en place perdure alors même que les quatre principes de Taylor ne sont plus fondés :

- L'environnement **évolue** en permanence : innovations, internationalisation...
- La **complexité** des interactions et des connaissances rend l'information parfaite impossible (impossibilité de posséder la totalité de l'information).
- Le marché de l'offre a laissé sa place à un **marché de la demande**.
- Le **facteur de production** dominant n'est plus la main-d'œuvre directe.

La crise économique et boursière a mis un arrêt au développement de l'économie sur un mode **Taylorien**. Au-delà de la relance économique par le *New Deal*, les années 1930 ont permis d'aborder un autre point du management, l'individu et son implication. **L'école des relations humaines** (ERH) met en avant la dimension sociale des conditions de travail (Elton Mayo).

Après la guerre et l'apparition du **marketing**, les Trente Glorieuses ont permis aux entreprises de se développer sur des marchés dynamiques. La **troisième révolution industrielle** avec le développement du numérique et d'internet, associée à des dérégulations politiques et économiques, a conduit à la mondialisation. Les marchés accessibles devenant plus facilement mondiaux, deux phénomènes en apparence contradictoires ont émergé : une concentration des entreprises entraînant l'apparition et une prépondérance des grands groupes sans que pour autant le poids quantitatif des TPE et des PME ne diminuent.

La gouvernance d'entreprise est ainsi passée par plusieurs phases :

1. Une logique **familiale** où dirigeant et propriétaire ne font qu'un. L'entrepreneur est légitime en tant que propriétaire des ressources accumulées grâce à son travail.
2. Une période de gouvernement **managérial** où la distinction entre propriétaire et entrepreneur est marquée.
3. Avec l'innovation, une période du gouvernement **actionnarial** où les besoins de financement sont considérables (cela donnant une importance croissante aux apporteurs de capitaux).

Pourtant, l'arbre des grands groupes et des grandes entreprises ne doit pas cacher la forêt de la diversité et des problématiques idiosyncrasiques des PME, même si la surexposition médiatique des entreprises du CAC40 masque les enjeux de la PME. Les contraintes stratégiques inhérentes au développement de nouveaux marchés, afin de faire face à une concurrence internationale accrue, ont conduit à une concentration des entreprises dans les années 1990. Si certaines problématiques ont ainsi émergé (marketing international, contrôle de gestion, culture...), un changement radical a eu lieu au niveau de la gouvernance et du management des entreprises. En effet, les regroupements constatés ont entraîné un glissement des dirigeants propriétaires vers des dirigeants salariés (non-actionnaires ou minoritaires) des nouvelles entités construites. Ceci a eu plusieurs conséquences. Tout d'abord, les objectifs personnels des dirigeants en termes de gestion de carrière ont pu être différents des objectifs des actionnaires (ces derniers étant non impliqués dans l'opérationnel quotidien). Ainsi, il a été constaté une accentuation des stratégies de croissance et de diversification ; le dirigeant salarié étant jugé, dans la perspective de nouvelles étapes de carrière, sur le périmètre de son activité (chiffre d'affaires et nombre de personnes encadrées). Nous avons ainsi pu assister à une recrudescence de l'utilisation de la fameuse matrice BCG¹ du cabinet de conseil en stratégie éponyme. Ensuite, les logiques d'investissement ont changé. Le propriétaire évalue une perspective d'investissement, non plus à l'aune d'une prise de part de marché ou de croissance (logique industrielle ou de profit sur le long terme) mais plutôt comme le support à court terme d'amélioration de la rentabilité du capital investi. Une vision court-termiste liée à ces approches de la financiarisation de l'économie est ainsi apparue.

Depuis longtemps, entrepreneur et innovateur ont été rapprochés. Pour l'OCDE, *« l'innovation est un processus qui permet de transformer une idée en un produit ou un service vendable, nouveau ou amélioré, ou en une nouvelle façon de faire. Le processus court jusqu'à la commercialisation du produit ou du service nouveau ou jusqu'à la mise en place effective de la nouvelle façon de faire »*. Pour Schumpeter

1. Boston Consulting Group.

(1935), l'entrepreneur lutte contre la routine économique en relevant des défis et bousculant l'ordre établi. Il est vu comme un innovateur. L'entrepreneur est celui qui nage contre le courant. Le monde de la technique et le monde de l'économie sont reliés par l'entrepreneur. L'innovation portée par les entrepreneurs est la force motrice de la croissance économique sur le long terme, même si cela implique une destruction de valeur pour les entreprises établies qui jouissent d'une position dominante. Cette destruction créatrice désigne le processus de disparition de secteurs d'activité conjointement à la création de nouvelles activités économiques (prenons par exemple l'impact de l'innovation proposée par Uber et la remise en cause engendrée pour le secteur d'activité des taxis). L'entrepreneur comme agent de changement doit prendre des risques pour exploiter des opportunités qui lui permettent d'innover. Schumpeter assimile l'opportunité à l'innovation lorsqu'il précise que l'opportunité entrepreneuriale est la résultante d'une nouvelle combinaison des facteurs de production qui se manifeste dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production et, finalement, d'une nouvelle forme d'organisation industrielle.

Aujourd'hui, l'appréhension de l'innovation est plurielle. Nous reprenons à notre compte les six dimensions telles que précisées par la BPI (Source BPI France). Bien sûr, il ne faut pas confondre l'invention et l'innovation. L'invention est la création, la mise au point de quelque chose de nouveau. Une nouveauté se transforme en innovation quand des innovateurs se chargent de la faire passer du statut d'invention à celui d'innovation. L'innovation comprend une dimension de marché, de création de valeur et d'acceptation sociale. L'innovation est multipolaire et ses dimensions se combinent souvent. Elle se construit autour d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'une composante parmi d'autres. C'est l'ère de l'open innovation (innovation ouverte), les idées proviennent de la rencontre avec les fournisseurs, les clients, la recherche, les usagers et donc plus seulement en interne. Les entreprises qui croissent s'orientent vers des politiques de partenariats, notamment en matière d'innovation : partenariats avec les écoles et universités, avec les réseaux d'entreprises, ou encore les clients ou fournisseurs. Les pôles de compétitivité, par exemple, font partie de cette stratégie de partenariats.

Au-delà de l'intérêt et de l'appétence pour l'innovation, plus intéressantes sont encore les modalités d'accès. D'aucuns pourraient penser qu'il s'agit d'une prédisposition individuelle qui se matérialise par une démarche verticale top-down insufflée par la direction générale de l'entreprise. Il n'en est rien ! L'ensemble des parties prenantes¹ est au cœur des processus. Qu'il soit mentionné l'importance de l'équipe (associée au dirigeant), le rapprochement avec les salariés et les compétences externes deviennent de plus en plus prégnants.

1. Les parties prenantes sont des individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation.

Même si la France était la délégation internationale la plus représentée au CES 2022 de Las Vegas, et a remporté 16 Innovation Awards, l'effort sur l'innovation est en cours mais n'oublions pas les nouveaux enjeux :

- Sur les nouvelles problématiques de management et des enjeux des salariés (fidélisation, formation...).
- Sur la prise en compte de la fracture numérique. La France est en dessous de la moyenne européenne quant à l'usage du numérique, l'utilisation d'un site internet, l'utilisation des outils digitaux d'efficacité, la vente en ligne et sur les ventes transnationales. Attention également à la fracture territoriale qui implique une forte disparité d'accès aux technologies informatiques, notamment Internet.
- Mais surtout sur le process d'innovation en lui-même qui provient de plus en plus d'une fertilisation croisée entre les acteurs d'un même territoire. Ainsi, Johannisson (2011) met en avant le rôle de l'environnement et du contexte. Le mythe de l'entrepreneur isolé schumpeterien est remis en cause. Il n'est ainsi pas omniscient et est un entrepreneur « encastré » (c'est-à-dire intégré au sein d'un écosystème qui le modère et l'influence). Par exemple, les entreprises innovantes sont localisées dans des régions qui attirent les individus les plus dynamiques.

■ De quoi parle-t-on ?

Aujourd'hui, l'innovation est un concept difficile à ignorer, d'autant plus qu'elle constitue le meilleur moyen de faire face aux nouvelles contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises.

Se concentrer sur l'innovation conduit à s'intéresser aux différentes formes d'organisations et d'entreprises.

Sans tomber dans la caricature du « *small is beautiful* », les startups jouent un rôle prépondérant dans le développement de l'innovation. Leur croissance pourrait contribuer au développement économique, social et environnemental, et répondre ainsi à un enjeu essentiel au niveau national.

La croissance de ce type d'entreprise est conditionnée au développement de leur innovation.

L'avènement des startups a même conduit à la création du **concept d'hyper-croissance** dont raffole tant l'économie numérique. Le phénomène n'a pas de définition unique¹ mais désigne la situation d'entreprises qui connaissent un bond fulgurant de leurs chiffres d'affaires.

1. Pour certains cette notion coïncide avec une évolution de plus de 40% du chiffre d'affaires sur trois années consécutives.

L'adage « *Winner takes all* » est brandi comme un axiome qui veut que le premier sur un marché prenne les plus grosses parts de marché et ainsi un avantage décisif. D'où la volonté des startups de s'internationaliser. Ce choix est même souvent au cœur du modèle économique. Une capacité à aller très vite provient également du mode de financement lié à la levée de fonds et à l'entrée au capital de capitaux riskers (sociétés de financement de capital-risque). L'argent et la rentabilité ne sont plus un problème en soi si les pertes sont associées à la prise de part de marché. C'est là qu'intervient également la culture des dirigeants qui ont une approche de leur métier à plus ou moins long terme. En effet, à **l'inverse d'une entreprise traditionnelle qui a pour objectif la rentabilité, les startups sont encouragées à lever des fonds**. Cette levée de fonds est associée à une valorisation, cette dernière reposant fréquemment sur le chiffre d'affaires. Par ces levées, les entreprises « *achètent* » donc du temps pour connaître une forte croissance jusqu'à trouver la rentabilité.

Mais d'autres difficultés peuvent apparaître, la croissance conduit à un changement de dimension souvent synonyme de turbulences. Gare aux erreurs d'analyse, de stratégie et de casting.



Focus

L'avis de Didier Chabaud, Professeur en entrepreneuriat et stratégie, Directeur de la Chaire eTi – entrepreneuriat Territoire innovation, IAE Paris – Sorbonne Business School

• L'innovation sous toutes ses formes est-elle l'enjeu des entreprises de demain ?

Clairement, oui. On a coutume de dire que 50 % des produits qui seront vendus dans 5 ans n'existent pas aujourd'hui et, de fait, l'INSEE souligne dans sa dernière enquête que « près de la moitié des entreprises se déclarent innovantes entre 2018 et 2020, avec un bénéfice environnemental dans un tiers des cas ». Assurer la pérennité de l'entreprise, sa capacité à exister à long terme, requiert donc que l'entreprise innove. Ensuite, il faut comprendre que l'innovation va être soit le fait des entreprises en place, soit elle peut être réalisée par des entreprises nouvelles qui introduisent l'innovation : c'est le fameux phénomène des startups.

Vous faites bien, également d'insister sur la diversité des formes de l'innovation. Si on pense classiquement aux innovations de produits ou de procédés, il est aussi important de regarder les innovations organisationnelles, qui renvoient à des nouvelles façons d'agencer l'entreprise, mais aussi aux innovations de business model ou modèle économique : les entreprises – souvent des startups – peuvent changer la façon de « faire des affaires » et créer des revenus. On pense, historiquement, au lancement du low cost dans les années 1960 par la compagnie aérienne Southwest, ou, bien sûr, à l'essor des business models liés à internet : du commerce électronique d'Amazon à Google qui a généré des revenus avec son moteur de recherche, et à la multiplication des plateformes

(voir les AirBnB, BlaBlaCar, Booking, Doctolib, Uber et autres Novatopo), qui génèrent de l'activité en faisant l'intermédiaire entre des groupes de consommateurs et de producteurs.

- **Ce contexte est-il durable?**

Assurément! Pour le philosophe allemand Hartmut Rosa, notre société est marquée par une accélération, « tout devient toujours plus rapide ». Que l'on songe à l'évolution des technologies, des marchés, des mœurs, il en découle des possibilités d'innovation sans doute plus nombreuses. Et cela est encore renforcé si l'on prend en compte la particularité des enjeux sociétaux auxquels nous sommes confrontés : la crise climatique et la nécessité d'adresser les fractures sociales conduisent à imaginer de nouvelles activités qui seront plus respectueuses de la planète, et seront soutenables. Il est frappant de constater que d'ores et déjà « 37% des entreprises ayant innové entre 2018 et 2020 estiment que leur innovation a généré un bénéfice environnemental contribuant de manière importante à la protection de l'environnement : elle a réduit, par exemple, la consommation d'énergie, d'eau ou de matière par unité produite, l'empreinte carbone, ou encore a amélioré les processus de recyclage. » (INSEE, 2022). Le renforcement de l'économie circulaire, le développement de solutions frugales seront autant de possibilités d'innover.

- **Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter à ces injonctions d'innovation ?**

Innover est à la fois un enjeu et une difficulté pour les entreprises. Celles-ci doivent à la fois innover, et pour cela être créatives et proactives, et gérer au mieux leurs activités courantes, et pour cela être très rigoureuses et efficaces. Il est difficile de faire ces deux activités qui semblent opposées par les qualités qu'elles requièrent : on parle de la difficulté à gérer l'ambidextrie organisationnelle. Si les entreprises ont mis en place des activités de Recherche & Développement ou des services innovation, elles doivent plus largement favoriser la capacité des salariés à entreprendre en interne, à devenir des intrapreneurs. Pour cela, elles peuvent soit créer des unités ou *business units* dédiées à cela, ou mettre en place des moyens pour donner de l'autonomie aux salariés et leur permettre de monter des projets innovants, avec par exemple des hackathons, des week-ends innovants ou autres systèmes qui permettent de repérer des projets ou des idées de collaborateurs. L'enjeu est évidemment important, mais n'est pas aisé à atteindre : il faut, en effet, motiver les collaborateurs, et les aider parfois à s'affranchir des modes de fonctionnement de l'entreprise. Nous avons ainsi montré avec des collègues qu'il est parfois utile de permettre aux salariés de développer le projet en dehors de l'entreprise (on parle alors d'excubation).

Enfin, une dernière possibilité consiste, pour les entreprises existantes, à mettre en place des collaborations avec des laboratoires de recherches, d'autres entreprises ou des startups. On évoque alors le développement de logiques d'innovation ouverte, pour reprendre le concept de Henry Chesbrough, qui reposent sur la création de logiques de collaboration pour innover.

• Quel avenir pour le modèle des startups ?

S'il y a toujours des débats, on considère généralement qu'une startup est une entreprise (ou organisation) en démarrage, qui est innovante et cherche un business model qu'on puisse faire croître en étant viable. Les startups sont, avec le développement d'internet, devenues une composante très importante des discours politiques et de la croissance économique : qu'il suffise de citer le discours d'Emmanuel Macron où il souhaitait que la France devienne une start-up nation. En même temps, il faut garder à l'esprit qu'elles ne concernent qu'une très petite partie des créations d'entreprises en France : alors qu'on crée près d'un million d'entreprises (et auto-entreprises) par an, on ne compte sans doute qu'entre 10 000 et 30 000 startups. Plus encore, on constate qu'il faut sans doute penser à deux niveaux différents.

La startup présente le grand intérêt d'être une structure agile, qui cherche à concrétiser des innovations et développer des marchés. C'est assurément un moyen d'assurer l'introduction d'innovations, en reposant sur la créativité des individus, des équipes de recherche, et repérant des besoins potentiels des clients. La difficulté pour la startup réside généralement dans son très fort besoin d'investissement et son absence de rentabilité à court, moyen, voire long terme (on se rappelle que des sociétés comme Twitter ont, par exemple, attendu son premier trimestre de rentabilité pendant 10 ans, tandis que BlaBlaCar a mis 12 ans pour être rentable : même si ces cas semblent extrêmes, ils font méditer !). Le développement des startups et leur survie dépendent alors de leur capacité à accéder à des financements : c'est l'intérêt des investisseurs en capital, Business angels ou venture capitalists, qui vont aider, au-delà des aides et financements publics, à assurer leur survie et développement. Le modèle des startups est alors lié à la fois à l'État, qui cherche à les promouvoir en mettant en place des aides ou des dispositifs du type French Tech, et aux investisseurs, qui ont des capitaux à investir... Ceux-ci sont attirés par le potentiel de s'enrichir en investissant dans ces startups en croissance (l'espoir de multiplier son investissement par 10, 100 ou 1 000 est bien sûr motivant, même si on sait que les risques d'échouer sont élevés). Un autre enjeu réside dans la capacité des startups à collaborer avec les grands groupes, pour accéder à des marchés : si le grand groupe peut être un partenaire utile à la startup, en l'aidant à accéder à des marchés conséquents, les difficultés de coopération sont réelles (l'agilité, la flexibilité, mais aussi l'exigence de réponses rapides de la startup ne faisant pas bon ménage avec le besoin de prise de décision processée du grand groupe), il peut aussi souhaiter simplement la racheter... On prête à Klaus Schwab, fondateur et président du Forum économique mondial l'idée qu'aujourd'hui « ce ne sont plus les gros qui mangent les petits mais les rapides qui mangent les lents ».