

16,80 euros
204 pages .
ISBN 2-7475-5197-0

site internet :

<http://www.editions.harmattan.fr>

e-mail : diffusion.harmattan@wanadoo.fr

Collection

« *Economie et Innovation* »

Editions L'Harmattan

Blandine LAPERCHE

L'INNOVATION ORCHESTREE

Blandine Laperche (coordination), 2003

Recueil des articles des conférenciers à la table ronde « Management de l'Innovation, Université du Littoral, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Dunkerque, 23-24 janvier 2003)

Chapitre

Le changement au cœur du management de l'entreprise,
(pages 115 à 124)

Rémy Volpi

Résumé

La logique fondamentale de l'entreprise, dit Philippe de Woot¹, c'est le changement. Plus précisément, c'est l'innovation, c'est à dire la modification incessante d'un ordre existant avec pour sanction la création durable de valeur, « objectif et récompense de la rupture du *statu quo* », qu'il s'agisse du domaine des produits, des procédés, du marketing, des formes d'organisation, du management.

Jean-Baptiste Say voit l'entrepreneur comme un homme-orchestre : innovateur tous azimuts, capitaine d'industrie, financier intrépide, commerçant avisé, technicien hors pair, voire homme de science. Henri de Saint-Simon souligne l'importance des entrepreneurs : dans un pays, la disparition subite de cinquante musiciens, cinquante poètes, cinquante écrivains, serait de peu d'effet, alors que celle de cinquante entrepreneurs serait une catastrophe.

¹ DE WOOT Ph., Pour une doctrine de l'entreprise, Seuil, 1968

Mais la concentration de toutes ces compétences en une seule personne est rarissime et quand bien même existerait-elle, grisé par le succès, dépassé par les événements mais assuré d'avoir en tout raison, l'innovateur hardi d'hier devient un conservateur psychorigide. C'est le cas de Henry Ford, contraint en 1927 d'arrêter pendant plusieurs mois ses usines, tandis que General Motors, « entreprise moderne adulte », lui ravit, jusqu'à nos jours, la place de leader.

Face à la montée en puissance des entreprises et à la complexité croissante, la division du travail s'impose y compris pour l'innovation. Le succès de la chimie allemande à la fin du XIXème siècle est dû en large part à la recherche menée en symbiose avec le monde universitaire.

Mais déléguer et à plus forte raison externaliser, ne vont pas de soi pour une fonction aussi cruciale que l'innovation. En attestent, si besoin était, le suicide de Carothers, inventeur du nylon pour le compte de Du Pont de Nemours, ou les graves déboires dans la mise au point de la traction avant qui coûteront la vie à André Citroën, ou bien encore la dépossession de son *brain child* qu'a vécu l'inventeur de la *jeep*.

Intégrer l'externalisation est donc un art nécessaire et difficile. Le contrat en constitue l'enveloppe juridique qu'il convient de construire avec grand soin. Pour autant, le facteur clef de succès réside dans l'intelligence de la relation entre deux entités distinctes et de son management, avec toutes les problématiques sous-jacentes que cela suppose, dont le prisme de la dimension interculturelle n'est pas la moindre.

Summary

Change is said to be the fundamental logic of business. More specifically, innovation is. Innovation means the ceaseless change of an existing order with sustainable value creation as a result. And such a result is the aim and reward of the status-quo breaking off, be it in the field of products, processes, marketing, organisation structures, or management.

Jean-Baptiste Say sees the entrepreneur as a gifted jack-of-all-trades : a versatile innovator, an industry captain, a fearless financier, a wise merchant, an outstanding technician, or even a scientist. Henry de Saint-Simon emphasises the importance of entrepreneurs in modern societies: the murdering of fifty musicians, fifty poets, fifty writers would be of little consequence, whereas the disappearance of fifty entrepreneurs is likely to be a mere catastrophe.

However, the concentration of all those competencies in only one person is extremely rare, and were it the case, the foolhardy innovator of yesteryear, made tipsy by his own success, no longer in touch with reality but stubbornly convinced to be right on any topic, may become a steadfast conservative. This happened to Henry Ford who, in 1927, was compelled to close his plants for six months while General Motors, a "modern adult company", took permanently until nowadays the rank of leader in the car industry.

Due to the ever-growing size of organisations and the increasing complexity, division of labour has become almost compulsory even for innovation. The success of German chemical industry at the end of the XIXth century is largely due to research achieved through a tight co-operation with university scholars.

But delegation and to a stronger extent externalisation are not easy to handle for a function as quintessential as innovation. For instance, if need be, Citroën got into deep troubles in 1934 when attempting to launch a breakthrough car, combining three innovations, two of them being externalised.

Integrating externalisation is a necessary and difficult art. It has to be handled through a carefully designed agreement. Nonetheless, the key success factor lies in the understanding of the relationship between two specific entities and the management of this relationship, taking into account all the underlying problems and mainly the blurring prism brought about by the cross-cultural dimension. Getting a synergy requires the building-up of a common model of action from the respective traditions of the partners. This implies new competencies.