



Et si l'Innovation nous était contée ?

Reconnue dans son art d'innover et forte de son expérience en papeterie, Valérie Lejeune* décrit, dans cette première chronique, la problématique de l'Innovation dans le secteur papetier et explique ce que recouvre le concept de "Management de l'Innovation". Ses prochains articles permettront d'aller à la rencontre des entreprises et de tirer des enseignements d'expériences concrètes.

>>> Constat et problématique

L'industrie papetière, traditionnelle par essence, car en appui sur un savoir-faire ancien, doit se remettre en question car elle évolue dans un contexte changeant. Tout d'abord, le secteur doit accélérer la sortie de nouveaux produits – notamment dans le cadre du "Plastic Ban" – qui répondent à de nouveaux usages (envois par correspondance, hygiène...). Ensuite, les diverses ressources doivent être bien gérées : choix des matières premières (PCR ou pâte vierge), intégration de nano-celluloses, démarche éco-responsable... Par ailleurs, cette industrie doit modifier son organisation. C'est-à-dire savoir passer d'un process lourd par nature vers des processus agiles, permettant de changer plus facilement de produits et de gammes. Elle doit aussi arbitrer entre spécialisation et standardisation ainsi qu'entre intégration, ou non, de la transformation. Enfin, elle doit bien choisir ses canaux de commercialisation, co-crée avec les usagers et penser la complémentarité entre supports papiers et numériques.

Ces thématiques remettent profondément en cause la structuration de la pensée du secteur. Elles lui permettent de s'affranchir des contraintes historiques et de laisser libre cours aux idées d'évolution des sociétés contemporaines. Il s'agit en effet d'être fortement créatif dans la technique – d'immenses possibilités existent déjà ! –, mais aussi et surtout dans la gestion. **Car il faut bien le constater : le Management est souvent mal pris en compte dans l'industrie papetière.** C'est pourquoi, dans cette chronique, l'Innovation dans des entreprises du secteur sera observée sous le prisme du Management. En effet, dans un monde complexe et en rapide transformation (mondialisation, digitalisation, évolution de la demande sociale), comment définir des nouveaux objectifs stratégiques et techniques ? Quelles nouvelles compétences, managériales ou opérationnelles, afin d'offrir aux usagers des nouvelles fonctionnalités capables de relever les défis et besoins des mutations sociétales ? Comment concevoir des innovations à forte valeur ajoutée afin de renforcer ses positions sur le marché et de se démarquer des concurrents en améliorant l'expérience-client ?

>>> Management de l'Innovation : quelles définitions ?

► Selon le Manuel d'Oslo, qui constitue la référence académique, l'Innovation est une nouveauté ou une amélioration sensible apportée à un produit, un service (fonction, usage, technologie), un procédé, une méthode de commercialisation (marketing) ou d'organisation (interne, externe).

► De manière moins académique, une Innovation est une invention (brevet, méthode) qui rencontre un marché et qui dégagera de la valeur économique, environnementale ou sociétale.

► Pour l'OCDE, elle se définit comme l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent, ou sont censées aboutir, à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés.

► Plus récemment, le terme **PSPOM**, usité dans les textes de normalisations du Management de l'Innovation, recouvre toutes les formes d'Innovation (**Produit, Service, Procédé, Organisation, Modèle d'affaires**).

Le Management de l'Innovation s'inscrit dans le cadre du **Management général des organisations**. Il vise à définir, pour une organisation (ou un ensemble d'organisations), des actions, des choix et des structures dans le cadre de son Management général, afin de favoriser l'émergence, décider du lancement et mener à bien des projets d'Innovation. **Les actions et les décisions de Management de l'Innovation se déploient à deux niveaux de responsabilité dans l'organisation : le Management stratégique** (qui inclut l'évaluation et la mise à jour des choix opérés) **et le Management opérationnel des projets** (AFNOR FD-X50-271). Ces actions recouvrent la planification des activités, la définition des responsabilités, les pratiques, les procédures, les processus et les ressources pour atteindre les objectifs. En outre, le Management de l'Innovation comprend des outils, méthodes et approches, qui permettent aux organisations de mettre en place et de développer tous les types d'Innovation et tous les aspects connexes, ainsi que les liens avec les activités de R&D et les autres leviers d'Innovation. **C'est-à-dire un processus d'Innovation en essais-erreurs et marches arrières, qui n'a donc rien de linéaire, dans un objectif de capitalisation et de progrès continu.** Par ailleurs, l'Innovation managériale désigne toutes formes d'Innovation dans les pratiques du Management (organisation, systèmes de pilotage et de contrôle, Management de l'Innovation, conception, design, gestion des RH, finance, marketing, stratégie, systèmes d'information, logistique, etc.). En résumé, voici les principes du Management de l'Innovation : la création de valeur, des dirigeants tournés vers l'avenir, une orientation stratégique, une culture, l'exploitation des visions éclairées, la gestion de l'incertitude, l'adaptabilité et l'approche systémique (selon ISO/DIS 56000).

VALÉRIE LEJEUNE

(*) Possédant plus de 25 ans d'expérience industrielle, le Dr. Valérie Lejeune est diplômée de Grenoble-INP et du Cours Florent. Ingénieure de formation, elle est titulaire de deux thèses (Génie des Procédés – soutenue à Pagora – et Business Administration) et d'un certificat d'Administrateur d'entreprise délivré par Paris School of Business. Après un début de carrière chez Arjowiggins, elle s'implique dans le conseil, l'enseignement, ainsi que dans la recherche en innovation et en Créativité. Elle est aujourd'hui Assistant Professor à l'UCO BN et intervenante à Grenoble INP-ENSE3 ainsi qu'à CentraleSupélec pour l'animation de séminaires de Créativité sur la méthode ACTING® qu'elle a inventée. Experte scientifique en innovation associée chez TOPS Consult et TOPS Academy, elle a aussi créé et dirige la collection "Ad Valorem" aux Editions L'Harmattan. Elle est ainsi co-auteur de l'ouvrage "Le monde et la gouvernance des ETI" (cf. "La Papeterie" N° 364). Une interview de V. Lejeune a été publiée dans notre édition 363.

