

# L'innovation, une nécessité absolue pour la compétitivité des entreprises

■ Une enquête du cabinet Officium montre que les entreprises marocaines se disent engagées dans des projets de changement qu'elles qualifient d'innovation.

■ L'innovation concerne d'abord l'organisation (61% des cas), l'outil de production (41% des cas), la politique commerciale (47% des cas), et, dans une moindre mesure, la logistique.



Quand on évoque l'innovation au sein de nos organisations, il est difficile de trancher sur la question, surtout que le Maroc est classé 72<sup>e</sup> parmi 127 économies évaluées selon l'édition 2017 de l'Indice mondial de l'innovation. Et pourtant, nos entreprises innovent. C'est le premier enseignement tiré d'une enquête du cabinet Officium, réalisé en partenariat avec le cabinet W-Adviser, spécialisé dans les études et le conseil en marketing et avec la contribution du Groupement des annonceurs du Maroc (GAM) et la Chambre française de commerce et d'industrie du

Maroc (CFCIM).

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 165 entreprises locales, toutes tailles confondues et opérant dans plus d'une dizaine de secteurs d'activité avec comme objectif de faire un état des lieux de l'innovation au sein de nos entreprises mais aussi pour lever le voile et de s'en prendre aux stéréotypes et représentations déformées de la question de l'innovation.

Pour Saïf Allah Allouani, consultant, chercheur et auteur en sciences de gestion - secrétaire général de l'Observatoire marocain des pratiques de management (OMPM) -, « beaucoup de projets d'innovation ne se reconnaissent pas en tant que tel, ce

qui renforce l'image de léthargie de l'innovation, alors que ce n'est pas le cas. L'innovation peut concerner la création ou l'amélioration de produits (biens ou prestations de services), porter sur les procédés de production, les modes d'organisation ou encore les stratégies de vente », souligne-t-il.

De prime abord, les entreprises sondées déclarent être engagées dans des projets de changement qu'elles qualifient d'innovation. Ainsi, 55% des entreprises sondées se disent avoir mis en place un processus d'innovation.

D'autres managers sont plus explicites quand ils confirment la mise en place de processus formels d'innovation. Résultat : des processus d'innovations sont déjà

opérationnels ou en cours de lancement auprès de la majorité des entreprises interrogées.

**L'innovation porte surtout sur l'aspect organisationnel et managérial**

Sur la question des activités les plus concernées, il est à noter que l'innovation concerne d'abord l'organisation (61% des cas), l'outil de production (41% des cas), la politique commerciale (47% des cas) et dans une moindre mesure la logistique (21% des cas).

Dans le domaine de l'organisation, l'innovation a été surtout le fait d'une nouvelle structure organisationnelle (55% des cas), l'adoption de nouvelles pratiques de management (48% des cas)

ou encore l'adoption d'une nouvelle politique de gestion de ressources humaines (34% des cas).

La nouveauté a également porté sur l'acquisition d'une nouvelle technologie de pointe (37% des cas), la mise à niveau des installations existantes (32% des cas) ou encore l'acquisition d'un nouveau procédé de fabrication (27% des cas).

Dans le domaine de la politique commerciale, il a été question surtout de nouvelles offres de services ou de produits inédits (58% des cas), la mise en place de nouveaux supports de communication (45% des cas), la mise en place de nouveaux outils de veille (39% des cas)

.../...

.../... ou la qualification d'un nouveau projet ou segment de marché inédit (36% des cas). L'enquête révèle que conquérir de nouveaux marchés, diversifier son offre, optimiser ses coûts sont les motivations les plus fréquemment citées par les entreprises qui innovent.

#### L'accès au financement serait l'incitation la plus idoine pour innover

D'un autre côté, cette démarche d'innovation n'est pas forcément systématique. D'après les sondés, les démarches proactives et systématiques ne sont pas encore intégrées dans ce sens.

Ainsi, seulement 27% des cas des entreprises s'estiment organisées pour innover et où les savoir-faire requis sont capitalisés et les processus qualifiés.

Le recours à des partenaires externes est également essentiel dans cette démarche. Le plus souvent

les relations entretiennent des relations étroites avec les experts consultants (54% des cas), encore moins avec les laboratoires universitaires (17% des cas).

Par ailleurs, le financement de l'innovation reste la préoccupation pour beaucoup d'entreprises. L'absence de financement est citée dans 54% des cas contre le manque de ressources humaines pour piloter le projet (38% des cas), l'absence de compétences techniques (31% des) ou encore le manque de volonté (20% des cas).

Dans 39% des cas, l'accès au financement serait l'incitation la plus idoine pour adopter un processus d'innovation au sein de l'organisation. D'autres mesures sont également citées comme l'accès aux nouvelles technologies, le recours à une fiscalité encourageante ou l'adoption de modalités réglementaires plus souples en matière RH ■

B.H.

#### AVIS D'EXPERT



REDA TALEB

■ CEO du cabinet Officium Maroc - Président de l'OMPM (Observatoire marocain des pratiques de management)

Une revue de la littérature sur le sujet de l'innovation, combinée aux enquêtes sur le terrain, dont la dernière enquête de l'OMPM sur ce sujet, démontrent une forte corrélation entre la capacité d'une organisation à innover et sa performance économique. La réponse me semble donc évidente : oui, l'innovation est une nécessité absolue, ou comme disent les anglosaxons «Innovate or die trying» (innover ou mourir

## La big data amplifie les capacités des organisations à innover

en essayant de le faire !). Il est toutefois à préciser que l'innovation ne porte pas seulement sur les produits ou services de l'entreprise, elle peut aussi concerner ses processus de gestion, son organisation, ses méthodes de travail, sa relation avec son écosystème... D'autre part, la place de la digitalisation dans les processus d'innovation est extrêmement importante. Les deux sujets sont intimement liés. En effet, l'un des enjeux principaux du phénomène 4.0 est le développement de la capacité des entreprises à innover, car la transformation numérique favorise l'accès à des données en volumes importants, qui peuvent

ensuite être compilées de manière rapide, tout en étant combinées à d'autres sources de données de natures différentes. Ces capacités, qui rentrent dans le cadre de ce que nous appelons «Big data», sont en fait des amplificateurs des capacités de toute organisation à innover, soit en termes de produits et services, soit en termes d'organisation et d'efficacité interne. Là où il y a des efforts à faire au Maroc, pour ces deux sujets, c'est la capacité à disposer de réels écosystèmes (public/privé, universités/entreprises, acteurs/consultants...) afin de réussir les défis de la compétitivité pérenne et rapide.

## Trois questions à



YOUSSEF BARRADI

■ Directeur général adjoint de Lesieur Cristal, en charge du marketing et du développement stratégique

#### ■ La Vie éco : Quelle est la place de l'innovation au sein du groupe Lesieur Cristal ?

■ Depuis 8 ans, Lesieur-Cristal a placé l'innovation au centre de ses priorités stratégiques. Afin de poursuivre notre développement et de se différencier dans un environnement de plus en plus structuré et concurrentiel, nous étions dans l'obligation de créer de la valeur et d'innover dans tous les aspects de notre organisation.

Que ce soit dans notre gestion, nos processus, nos produits et services et même au niveau de la commercialisation de notre modèle d'affaires. Cette nouvelle approche de notre chaîne de valeur nous a permis de lancer sur le marché marocain et même à l'international pas moins de 12 nouveaux produits sur différentes

## «Il faut créer les conditions de l'innovation»

catégories ou segments de marché. Elle a aussi permis de revoir certains de nos processus en interne et de les optimiser toujours dans un objectif de création de valeur en optimisant nos coûts et notre time to market.

Mais il ne suffit pas juste d'inscrire l'innovation dans l'ADN d'une entreprise pour que celle-ci se réalise. Il a fallu d'abord créer les conditions de l'innovation : ce sont les instances dirigeantes de l'entreprise qui ont mis en œuvre des pratiques managériales favorisant l'innovation comme l'audace, l'esprit d'initiative, l'apprentissage de nouvelles habiletés et le travail en équipe. Ensuite, le processus classique d'innovation en entonnoir de la génération d'idées, leur évaluation, développement et qualification qui a fait le reste dans le cadre d'un organe de gouvernance mensuel spécifiquement créé pour le pilotage et l'arbitrage des différentes innovations : un comité d'innovation couvrant les produits et services et un comité de développement couvrant les process et procédés.

#### ■ Quelles sont généralement les activités les plus concernées par l'innovation ?

■ Idéalement, toutes les activités de l'entreprise doivent être concernées par l'innovation de l'amont à l'aval. Dans la réalité, certaines activités sont plus enclines à l'innovation que d'autres. Nous retrouvons donc naturellement les fonctions marketing et R&D qui pilotent l'innovation «to-

lyse financière du projet, les aspects logistique ou achat matières, le volet humain et ressources, les aspects juridiques ou fiscaux, mais aussi les aspects de commercialisation. D'un point de vue culture d'entreprise, la mise en place d'équipes projets multidisciplinaires nous permet de

créer un cadre favorable à la créativité et l'esprit d'initiative. Il nous convient donc à nos managers d'éviter de figer les procédures afin de favoriser et encourager l'émergence de nouvelles idées.

● Le coût des innovations qui peut être important au vu des gains à court terme. L'entreprise doit être capable de supporter les investissements et les coûts sur les premières années. Le payout de certains projets d'innovation peut dépasser les 5 ans et l'entreprise doit en être consciente. Surtout que les entreprises leaders sont rapidement copiées par les entreprises suiveuses en ayant pourtant supporté la majorité des coûts liés à la recherche et le développement.

● Les capacités humaines et le niveau des compétences en interne : il faut avoir les moyens de ses ambitions. Une formation insuffisante des salariés peut freiner l'adaptation au changement et l'acceptation d'une nouvelle culture axée sur l'innovation. Stratégiquement, il est important pour le management de toujours se poser la question : Est-ce que je dispose de bonnes ressources pour réaliser mes ambitions ? C'est une question difficile mais incontournable.

#### LA MISE EN PLACE D'ÉQUIPE PROJETS

MULTIDISCIPLINAIRES NOUS PERMET DE CASSER

LE FONCTIONNEMENT EN SILO, DE RENFORCER

LA COMMUNICATION ET LA COLLABORATION ET

D'INSUFFLER LA CULTURE ET L'ESPRIT D'INNOVATION

À TOUTS LES NIVEAUX DE LA CHAÎNE DE VALEUR

pline» ou haut du bilan et la fonction industrielle qui, elle, pilote la partie coûts et charges. Ceci dit, dans notre processus d'innovation nous constituons toujours des équipes multi-fonctionnelles qui ont pour rôle d'apporter leurs expertises mais aussi du recul et du pragmatisme dont certains spécialistes peuvent parfois manquer. Ces équipes multi-fonctionnelles nous permettent aussi d'aborder tous les aspects liés à l'innovation en question comme l'ana-

lyse financière du projet, les aspects logistique ou achat matières, le volet humain et ressources, les aspects juridiques ou fiscaux, mais aussi les aspects de commercialisation. D'un point de vue culture d'entreprise, la mise en place d'équipes projets multidisciplinaires nous permet de

#### ■ Quels peuvent être les contraintes ou les obstacles liés aux enjeux d'innovation ?

- Ils peuvent être multiples. Mais de mon point de vue il en existe 3 principaux :
- L'incapacité du management à

# «L'innovation concerne tous les domaines»

■ Les projets d'innovation portent essentiellement sur l'organisation, notamment en matière de rénovation de l'outil de production et de la politique commerciale ■ Les entreprises pointent souvent du doigt une carence en termes de mécanismes d'incitation à l'innovation.

*Malgré les difficultés, et toute proportion gardée, l'innovation est aujourd'hui une réalité installée dans l'entreprise marocaine. Dans quelles activités et quels domaines les entreprises innovent-elles ? L'innovation est-elle systématique ? Quelles peuvent être les contraintes liées à cette démarche ? Saïf Allah Allouani, consultant, chercheur et auteur en sciences de gestion - secrétaire général de l'Observatoire marocain des pratiques de management (OMPM), dresse les principaux enseignements de l'enquête.*

■ Pourquoi une enquête sur l'innovation ? Et comment peut-on définir l'innovation, surtout par rapport à notre contexte ?

Au-delà des lieux communs soulignant l'innovation comme impératif de survie des entreprises dans un monde en évolution constante, la finalité de cette enquête est de s'en prendre aux stéréotypes et représentations déformées de la question de l'innovation dans les esprits du public et aussi de certains acteurs économiques. D'aucuns pensent qu'innover et entreprendre au Maroc ne se conjuguent pas. L'objectif de cette enquête est justement d'offrir une image fidèle de l'état des lieux. Sa crédibilité est tirée de l'acteur principal à qui on y a donné la parole : les entreprises.

La question de la définition de l'innovation n'est pas un simple rituel intellectuel de bon aloi, il se trouve que dans nos entreprises, beaucoup de projets d'innovation ne se reconnaissent pas en tant que tel, ce qui renforce l'image de léthargie de l'innovation, alors que ce n'est pas le cas. Dans un tel contexte, l'exercice de définition prend tout son sens, l'enquête a adopté l'acception moderne de l'innovation qui l'appréhende au



**Saïf Allah Allouani**

**SG de l'Observatoire marocain des pratiques de management**

**L'innovation se trouve au cœur de la logique managériale**

sens large : l'innovation peut concerner la création ou l'amélioration de produits (biens ou prestations de services), porter sur les procédés de production, les modes d'organisation ou encore les stratégies de vente.

■ Quels enseignements peut-on tirer de cette enquête ?

L'enseignement majeur de cette enquête est que «*Oui, nos entreprises marocaines innovent !*». Malgré les difficultés, et toute proportion gardée, l'innovation est aujourd'hui une réalité installée dans l'entreprise marocaine.

Les autres enseignements à tirer de cette enquête peuvent être structurés comme suit :

- Les projets d'innovation portent essentiellement sur l'organisation, notamment en matière de rénovation de l'outil de production et de la politique commerciale. Les innovations en matière de logistique sont relativement moins fréquentes. Les exigences du marché restent

**L'ENQUÊTE RÉVÈLE QUE LES ENTREPRISES NE SONT PAS SATISFAITES DE LEUR CAPACITÉ FINANCIÈRE À INITIER ET ACCOMPAGNER LEURS PROJETS D'INNOVATION**

le catalyseur principal des projets d'innovation dans les entreprises interrogées.

- Quoique existante, l'innovation ne semble pas encore systématisée dans les entreprises interrogées.

- Les entreprises interrogées sont sensibles à l'importance des ressources humaines dans la réussite de l'innovation. Par rapport à leur politique de coopération, les entreprises collaborent le plus avec les cabinets de consulting, soulignant ainsi un manque

à gagner en matière de potentiel de l'écosystème de l'innovation au Maroc.

- L'enquête révèle également l'insuffisance du financement comme contrainte majeure qui limite le potentiel d'innovation des entreprises au Maroc.

■ Les entreprises marocaines sont-elles généralement impliquées dans des processus d'innovation ?

Oui, en effet presque les tiers des entreprises interrogées se disent être engagées dans les projets d'innovation et que la moitié de ces projets sont inscrits dans des processus formels d'innovation.

Et cela touche tous les secteurs, ce qui est intéressant c'est que cette tendance est plus significative chez les entreprises déjà leaders. Bien que le sens de cette causalité ne soit pas clarifié par cette enquête, mais l'intuition entre le leadership sur le marché et la pratique de l'innovation n'est pas surprenante.

■ Quelles sont généralement les activités les plus concernées par l'innovation ?

L'organisation, notamment en matière de structure et de pratiques de management, semble être le terrain principal de l'innovation, contrastée à la logistique qui vient en dernier lieu. Bien que ce constat ne correspond pas à l'image traditionnelle de l'innovation comme développement de produit, il y a de quoi se féliciter quand on se rappelle que tout commence par l'organisation ; les expériences mondiales démontrent que l'innovation en organisation favorise l'innovation dans les autres activités.

■ Quels peuvent être les contraintes ou les obstacles liés aux enjeux d'innovation ?

L'innovation se trouve au cœur de la logique entrepreneuriale, elle implique une prise de risque et des investissements systématiques dont la rentabilisation n'obéit pas forcément aux principes de l'orthodoxie économique. L'innovation demande alors un engagement financier. Dans ce registre, l'enquête révèle que les entreprises ne sont pas satisfaites de leur capacité financière à initier et accompagner leurs projets d'innovation ; elles pointent du doigt une carence en termes de mécanismes d'incitation à l'innovation. Cette aporie ne concerne pas que le volet financier, les entreprises déclarent se sentir «*seules*», en l'absence de synergies significatives avec leur écosystème, notamment les universités et les centres de recherches. En attendant, l'industrie du conseil reste «*selon l'enquête*» de loin le premier partenaire des entreprises en matière de développement de projets d'innovation.

B.H.