

CHAPITRE I : MATÉRIELS ET MÉTHODES

En vue de mieux cerner le thème, il est avant tout nécessaire de définir les matériels et méthodes qui ont servi à l'analyse et à l'obtention des résultats. Cette partie met également en exergue la méthodologie de recueil des informations ; et enfin, la présentation des limites et difficultés rencontrées lors de la collecte des données.

Section 1 : Matériels

Dans cette partie nous allons élucider les raisons qui nous ont poussées à choisir le thème d'étude. Ensuite il est nécessaire de présenter les différentes approches théoriques qui nous ont inspirées dans nos recherches et ont permis de confirmer la pertinence de notre sujet. Nous verrons également les représentations des entreprises à étudier ; une présentation des outils matériels utilisés. Et enfin de cette partie, les limites de l'étude seront exposées.

1-1. Justification du choix du thème

Le choix du thème « De l'innovation Managériale vers l'innovation technique : une démarche productive de valeur et de compétitivité pour l'entreprise » est dû à des contextes d'ordre Socio-économique, technologique et technique, et enfin environnemental. Chacun de ces contextes vont être détaillés ci-après.

1-1-1. la recherche de compétitivité

Face à une concurrence accrue et à une clientèle de plus en plus volatiles, les entreprises cherchent par tous les moyens à améliorer leurs pratiques tant au niveau de l'offre qu'au niveau de la gestion des ressources humaines, afin d'en tirer le meilleur avantage possible au niveau de la rentabilité, de la part de marché, et de l'image de l'entreprise. L'innovation apparaît donc comme un précieux levier de performance en termes d'avantage concurrentiel. En effet, cette innovation peut se situer sur différents capitaux de l'entreprise. Ici, les recherches seront plus centrées sur le capital humain, dont l'innovation managériale ; et sur le capital technique et développement qui sera centré sur l'offre.

1-1-2. La révolution des pratiques managériales

Les évolutions socioéconomiques du XXIème siècle tendues (crises financières, hyper compétitivité, revendication du bien-être de tous les salariés) et l'apparition de la nouvelle génération ont notamment amené à reconsidérer les pratiques managériales traditionnelles, et leur réelle pertinence, le tout face à un environnement toujours plus instable et nécessitant

une réactivité optimale. Il n'est cependant plus question de « chef » mais de « manager » dont le rôle est de fixer le « cadre » de ce qui doit être fait et d'en contrôler la conformité. La recherche de la qualité « totale » prend le pas sur la quête de productivité maximum mais l'esprit est toujours de veiller à ce que les salariés respectent les instructions. En soutien de ce nouvel enjeu les managers sont incités à devenir des « leaders », dont les missions consistent à motiver leurs équipes pour doper les performances. En effet, confier l'innovation seulement à des experts empêche l'entreprise d'identifier des bonnes idées qui pourraient être exprimées par n'importe quel salarié surtout lorsqu'il s'agit d'évoluer dans un environnement à présent imprévisible ou l'expérience passé n'est plus un atout.

1-1-3. La révolution technique et technologique

Le rythme accéléré du progrès technologique et les évolutions des marchés renforcent la concurrence en démodant rapidement les produits, et il oblige les entreprises concurrentes à agir vite d'où provient la nécessité d'innover des produits anciens pour générer du gain car la rentabilité est directement fonction de la maîtrise de l'innovation. Créer de nouveaux produits, explorer des technologies méconnues, imaginer de nouveaux usages, découvrir des matériaux durables : ces objectifs se retrouvent dans de nombreuses stratégies d'entreprises au point qu'elles en font leur philosophie. En effet, la capacité de tirer profit des évolutions des marchés, l'art de chercher des idées d'innovation pertinentes et leur mise en œuvre devineront des facteurs de plus en plus importants pour une entreprise au fil des années.

C'est pour cela que l'offre est au cœur des préoccupations de l'entreprise car il faut être au point tant au niveau de la technique qu'au niveau technologique pour inventer un produit ou une offre qui connaîtra une réelle diffusion parce qu'il sera adopté par les consommateurs et avantageuse pour l'entreprise en terme de rentabilité.

1-2. Théories sur Innovation Managériale et Design Management

Dans le but de cerner au mieux les variables constitutifs du thème, nous verrons dans cette sous section les approches théoriques qui nous ont renseignées sur les sujets à traiter, et qui nous ont aidé à nous orienter dans la conduite de nos idées. C'est d'ailleurs suite à la consultation de certains ouvrages et articles que nous avons pu construire et évoquer notre connaissance du sujet.

Tout d'abord, nous allons définir le terme **innovation** qui est la variable clé appliquée au centre du sujet. En effet, dans cette recherche, l'innovation sera perçue au niveau managérial et au niveau technique.

Généralement, qui dit innovation dit invention, nouveauté, création. L'interprétation peut être relativement simple comme celle de Burgelman et Van de Poel (1988) qui considèrent une innovation comme quelque chose de vraiment nouveau. À l'inverse de la définition de Rogers et Shoemaker selon laquelle « une innovation est une idée, une méthode ou un produit perçu comme nouveau par les individus ». ⁽¹⁾

Durieux (2001), lui propose de regrouper les différentes définitions en trois catégories selon l'origine de ce qui est perçu comme étant une innovation. La première catégorie considère que l'innovation radicale est impossible, toute innovation trouve son origine dans l'acquis antérieur qui fait l'objet de nouvelles interprétations permettant aussi l'extension du savoir. La deuxième catégorie s'oppose à la vision précédente, puisqu'elle définit l'innovation comme le fait d'introduire dans une chose établie un élément nouveau, encore inconnu. La troisième catégorie relativise l'idée de nouveauté en assimilant l'innovation à un changement dans l'état des connaissances et des activités humaines, ce qui est perçu comme nouveau par les acteurs impliqués. ⁽²⁾

1-2-1. Théorie sur Innovation Managériale

Plusieurs définitions et théories ont été avancées en ce qui concerne l'innovation managériale pour mieux en élucider le sens. Effectivement, différents auteurs ont développé leur conception et interprétations sur le sujet.

1-2-1-1. Définitions

Pour une définition plus globale et plus nette de l'innovation managériale, nous dirons que «c'est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'objectif d'augmenter sa performance ». ⁽³⁾

(1); (2) : Christophe GODOWSKI, Audit 2003/3 (Tome 9), « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités » Comptabilité - Contrôle - p. 71-86.

DOI 10.3917/cca.093.0071

<http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2003-3-page-71.htm>

(3) : BIRKINSHAW et MOL, 2009, « L'innovation managériale. Le nouvel avantage concurrentiel durable ? » Appel à contribution-Revue Française de Gestion

Selon Van de Ven (1986), l'innovation managériale est « une idée nouvelle qui peut être soit une recombinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Elle contribue à augmenter le stock de connaissances dont disposent les managers, qui prend la forme d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le mode de management ». ⁽¹⁾

L'innovation managériale, telle que nous l'entendons, c'est l'innovation dans le *management*, la gestion des entreprises dans son sens le plus large. Cela comprend l'innovation en RH, dans l'encadrement des hommes, dans la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales et l'organisation du travail. C'est le sens de « *Management Innovation* » en son sens nord américain. Sous ce terme, se retrouvent des perspectives qui se proposent de renouveler les modes de l'organisation du travail. ⁽²⁾

1-2-1-2. L'innovation managériale d'une manière générale

Face à un environnement toujours plus mouvant et une concurrence toujours plus accrue, l'innovation apparaît comme un précieux levier de performance. Cette innovation peut se situer sur différents capitaux de l'entreprise: capital stratégique, capital développement, capital organisationnel, capital humain. Pour ce dernier on pourra alors parler d'**innovation managériale**.

L'innovation managériale est une démarche soutenue par les entreprises qui ont compris que leur pérennité reposait à présent sur leur aptitude à :

- se différencier de leurs concurrents en inventant de nouvelles offres qui "surprennent et enchantent" des clients de plus en plus exigeants et volatiles,
- se montrer agiles de manière à s'adapter aux mutations permanentes de leur environnement,
- attirer et conserver des salariés engagés, passionnés et désireux de contribuer au succès de leur entreprise. ⁽³⁾

(1) : Christophe GODOWSKI, Audit 2003/3 (Tome 9), « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités » Comptabilité - Contrôle - p. 71-86.

(2) : Martine LE BOULAIRE, 20 janvier 2012 « L'innovation managériale est-elle encore possible... et utile ? » Actes de l'Université d'Hiver – E&P

(3) : Chronique de Francis BOYER, 23/09/13 : « Innovation managériale : de quoi parle-t-on ? » <http://www.journaldunet.com/management/expert/55275/innovation-manageriale---de-quoi-parle-ton.shtml>

Figure 1 : Les impératifs de l'innovation managériale



Source : Donnée webographique, « Innovation managériale. Lorsque le bonheur des salariés fait la réussite des entreprises » ⁽¹⁾

Au fond, elle consiste donc à trouver de nouvelles réponses à des questions que l'on se pose depuis plusieurs années, telles que :

- Comment développer plus d'agilité et de liberté ?, considérant que le plus important étant les résultats, pourquoi ne pas laisser les collaborateurs libres de s'organiser comme ils l'entendent ?
 - Comment renforcer le plaisir et le bien-être au travail ?, sachant que potentiellement tout le monde peu ressentir de l'envie et de la satisfaction dans la réalisation de ses missions.
 - Comment promouvoir la collaboration et la cohésion ?, sachant que la performance d'une entreprise repose sur sa capacité à valoriser l'intelligence collective et favoriser la mutualisation de tous les talents disponibles, mais encore faut-il les identifier.
- Comment instaurer des relations basées sur la confiance ? Cette condition est indispensable compte tenu des luttes de pouvoir mais aussi du climat de méfiance et des peurs qui règnent au sein des entreprises compte tenu du contexte économique actuel.

(1) : <http://www.innovationmanageriale.com/category/creativite-innovation/>

- Comment développer la créativité et l'innovation ? sachant que tout le monde, quel que soit son statut et sa fonction peut avoir des bonnes idées pour l'entreprise mais encore faut-il que cette dernière en encourage l'expression et valorise les créations de nouvelles valeurs.
- Comment améliorer l'engagement et la fidélisation ? sachant que l'entreprise a tout intérêt à attirer et retenir les talents qui l'aideront à relever les défis de demain.

1-2-1-3. Théories marquantes

Pour voir des approches plus réalistes de la pratique de l'innovation managériale au niveau de l'entreprise, des théories d'auteurs ainsi que divers articles ont été consultés. Ici, la maîtrise du design management sera surtout concentrée sur le capital humain de l'entreprise.

- **Promouvoir la créativité : de l'idée d'offre à l'innovation produit ⁽¹⁾**

Dire que la créativité individuelle est facteur d'innovation est presque un lieu commun. En outre, les conditions de la créativité liées à l'environnement sont clairement établies. Dans l'entreprise, le processus d'émergence de la créativité a déjà fait l'objet de très nombreuses modélisations. Certaines d'entre elles portent sur l'intégration d'idées dites créatives durant le processus de développement d'une offre innovante.

Plusieurs chercheurs et praticiens proposent des définitions différentes du concept de créativité. Nous retiendrons donc que « la créativité est la production de nouvelles idées utiles par un individu ou un groupe d'individus ». Pour Amabile (1988,1996), la créativité de chaque acteur participant à un projet de développement d'offre est requise durant les différentes phases du développement du projet : tout d'abord, lors de sa définition, lors de la recherche d'informations susceptibles d'être mobilisées dans ce même projet, lors du développement même de l'offre et, enfin, lors de son évaluation.

L'intégration de la créativité individuelle au sein de ce processus est favorisée par la structure organisationnelle qui inclut des dispositifs pour inciter l'individu à innover (primes, progression de carrière, etc.), pour lui donner accès aux ressources disponibles dans l'ensemble de l'organisation et le doter des compétences nécessaires pour gérer une innovation, par le biais de formations par exemple. On peut même envisager que plusieurs projets, développés à partir de la même idée, soient réalisés au sein de plusieurs divisions sans qu'il y ait de mutualisation de ressources entre ces mêmes projets.

(1) : Le LOARNE-LEMAIRE Séverine, 02/2006 (no 161, « De l'idée d'offre à l'innovation produit au sein d'un groupe multidivisionnel. », Revue française de gestion), p. 111-123

URL: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2-page-111.htm.

Enfin, une fois le groupe de projet constitué, on peut penser que ce dernier sera transverse à l'organisation et donc composé de membres appartenant à des différentes divisions du groupe, qui ne partagent pas forcément ni une vision commune du marché, de la situation du groupe, ni les mêmes objectifs stratégiques et actions à mener.

- **Tout commence par la confiance et la responsabilisation : chacun doit être autorisé à s'exprimer, à être force de proposition ⁽¹⁾**

La variété des modes de fonctionnement émergents souligne l'absence de modèle préétabli d'innovation managériale. « L'entreprise libérée, c'est un état d'esprit et non un modèle. À chaque patron d'être l'auteur, de bâtir, avec ses collaborateurs, son propre mode de fonctionnement ».

Pour être cohérente, la démarche doit s'inscrire dans un dialogue pour la définition de nouvelles normes, pour éliminer ce qui ne marche pas et accepter les propositions. La démarche n'est pas évidente. « Se mettre à l'écoute, laisser les autres décider peut être un vrai défi pour les dirigeants qui ont un problème d'égo ».

Pour parvenir à dépasser ces difficultés, ce n'est pas une méthode miracle, mais une série de leviers à actionner. « Tout commence par la confiance et la responsabilisation : chacun doit être autorisé à s'exprimer, à être force de proposition. Vient ensuite la satisfaction: il faut pouvoir trouver ce que les gens aiment faire plutôt que ce qu'ils savent faire ». L'instauration de la collaboration, plutôt que la division du travail et la méritocratie individuelle, constitue un autre levier important. « Tout le monde est susceptible d'avoir une bonne idée ». Ces premiers éléments permettent de définir une nouvelle manière de s'organiser, de casser les silos et d'accéder ainsi à une forme d'agilité au sein de l'entreprise où la possibilité est laissée à chacun de modifier les procédés. « L'innovation vient une fois ces leviers actionnés».

- **Performance par les compétences collectives et libération du potentiel d'innovation des salariés ⁽²⁾**

Les compétences des salariés, individuelles et collectives, comme instrument de l'innovation managériale, sont placées au cœur de la réussite économique. L'entreprise, qui a modélisé ses ambitions économiques et les moyens d'y parvenir, articule de façon systémique

(1) : Francis BOYER et Isaac GETZ, 22 juillet 2015 « Innovation managériale : l'organisation comme levier de croissance et de performance »

(2) : Ariel DA SILVEIRA et Pia MULVAD REKSTEN, 20 janvier 2012, « L'innovation managériale est-elle encore possible... et utile ? » Actes de l'Université d'Hiver – E&P

la réalisation des objectifs stratégiques, la satisfaction des clients, la création de valeur ajoutée et la performance de l'organisation, des managers et des équipes sous le prisme de la valorisation des compétences.

C'est pourquoi les politiques RH ont une place-clé dans les entreprises. La firme est particulièrement attentive au développement des compétences à tout niveau de l'organisation et s'attache à fidéliser ses collaborateurs par des évolutions de carrière significatives.

Toutes les idées vont dans le même sens : l'innovation managériale, une réponse à la complexité, est aujourd'hui indispensable. Mais comment s'y prendre pour réussir à innover ? Les innovations managériales, la plupart du temps incrémentales, sans rupture, fonctionnent relativement bien lorsqu'elles reposent sur un apprentissage collectif et associent dans une démarche d'interdisciplinarité et de co-création les acteurs internes et extérieurs, sans se contenter de plaquer des outils utilisés par d'autres. Installer une telle dynamique d'innovation collaborative repose donc sur le partage des savoirs tacites des différents acteurs associés.

La Fédération danoise des syndicats de salariés a mené un vaste travail de réflexion sur les moyens de développer d'avantage d'emplois qualifiés dans l'économie globalisée de la connaissance selon le triangle : éducation, recherche et innovation. Et ce, en mettant le focus sur l'innovation participative qui a la spécificité de favoriser le développement des compétences des salariés en sollicitant leur « matière grise », donc l'emploi qualifié dans une logique de responsabilité sociale et de compétitivité par l'innovation.

- **Innovation managériale par et pour l'innovation technique ⁽¹⁾**

A-t-on raison de lier innovation managériale et innovation technique ? L'innovation est le mouvement de diffusion d'une nouvelle pratique parmi une population donnée. Pour l'innovation technique, il s'agit d'inventer un produit qui connaîtra une réelle diffusion parce qu'il sera adopté par les consommateurs. Pour l'innovation managériale, le changement concerne principalement les managers et leurs collaborateurs.

Elle est donc dirigée vers le processus de production plutôt que vers le marché. Le fonctionnement des petites entités de type start-up, connues pour leur capacité à produire de l'innovation technique s'impose comme standard du management de l'innovation.

(1) : Christian DEFELIX, Professeur de GRH, 20 janvier 2012, IAE Grenoble, « L'innovation managériale est-elle encore possible... et utile ? » Actes de l'Université d'Hiver – E&P

Au-delà de ce modèle bien connu, les entreprises innovantes technologiquement peuvent nous aider à penser l'innovation en termes de management et à renouveler les perspectives sur le management de l'innovation. Tirant parti d'un environnement de changements technologiques rapides, les entreprises sont prêtes et organisées pour réinventer en permanence. La gestion de l'innovation est en constante évolution. Chacun y participe : les groupes techniques dédiés, les employés, les équipes multidisciplinaires ou multifonctionnelles, etc. Le processus innovation est appliqué à trois niveaux : capturer et implanter les idées de tous au quotidien, l'optimisation structurée du travail et l'innovation transformationnelle. Ceci nécessite une bonne stratégie de développement des compétences.

1-2-2. Théorie sur Innovation technique ou Design Management

La procédure d'innovation, notamment l'innovation technique, a pour but d'inventer un produit ou une offre qui connaîtra une réelle diffusion parce qu'il sera adopté par les consommateurs. Nous prendrons ici le Design management comme outil de réalisation de cette nouvelle offre performante. Ainsi nous énoncerons ci-après les définitions et les diverses théories se rapportant au design management pour en savoir plus.

1-2-2-1. Définitions

Le design management est la fonction de l'organisation qui a la responsabilité du cadrage stratégique, du pilotage tactique et opérationnel du design et de la définition d'un avantage compétitif pour cette organisation grâce aux savoirs du design. Cela par l'invention d'une offre innovante, performante, et rentable. ⁽¹⁾

L'expression « design management » renvoie à deux approches successives. La première a été développée dans le monde industriel allemand au début du XXe siècle et consiste à mieux organiser les activités de conception. C'est aux Etats-Unis, dans les années 1960-1970, qu'apparaît la seconde approche, qu'on pourrait définir comme un management « par le design » – en notant bien que ce terme a un sens beaucoup plus large en anglais, où il recouvre l'idée de conception mais aussi celle de « dessein », de finalité. L'enjeu est alors, pour les vastes conglomérats industriels menacés par une dérive bureaucratique, de se réinventer en plaçant le produit au centre de l'organisation. ⁽²⁾

(1) : CHR. CHAPTAL DE CHANTELOUP, », le 20/07/2012 « Qu'est ce que le "design management" ?
URL : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/07/20/cercle_50314.htm#FOAS8iU04IT8jWIB.99

(2) : Tru DO-KHAC, consultant en innovation et gouvernance numérique d'entreprise, , June 27th, 2013 « Un design management de l'innovation collaborative », [technology and business](#)

En d'autres termes, le design management est le versant business du design. Autrement dit, il cherche à développer et maintenir un environnement économique dans lequel une organisation peut réaliser ses objectifs stratégiques et ses missions grâce au design, ainsi qu'à l'instauration et à la gestion d'un système efficient et efficace. Il s'agit de la mise en œuvre de la fonction design au sein de l'organisation en tant que programme formel de l'entreprise, en expliquant la pertinence du design quant aux objectifs à long terme de l'entreprise et en coordonnant les ressources design à tous les niveaux de décision : niveau stratégique, niveau tactique, niveau opérationnel. ⁽¹⁾

1-2-2-2. Les généralités du design management

Tout d'abord, avant d'appréhender les composantes du design management. Dans le terme design management, on trouve le vocable design qu'il nous faut expliciter : dans son acception étymologique, **le design** est à la fois un dessein et un dessin : une volonté de concevoir et une façon de concevoir.

Pour l'entreprise qui a recours au design, l'objectif est de mieux répondre au marché tout en optimisant ses résultats. Le design est donc la démarche qui tend à satisfaire durablement le consommateur tout en générant un profit pour l'entreprise.

Ce sont ce dessein et ce dessin qui déterminent les deux dimensions essentielles du design.

- D'abord, la dimension culturelle : une façon spécifique de voir son marché et d'élaborer des offres correspondantes.

- Ensuite, la dimension opérationnelle : une façon particulière de concrétiser ces offres, en utilisant l'ensemble des possibilités qu'offrent la science, la technologie, les matériaux et les procédés de fabrication.

Le design management prend en compte l'offre de l'entreprise dans un souci constant de rentabilité ; ainsi que les moyens et outils permettant de concevoir, développer et commercialiser ladite offre.

Le designer manager est un expert, un véritable responsable de projet. Il chapeaute une étude, gère les relations clients, et s'occupe des différentes phases de l'élaboration d'un produit.

(1) : Dr Brigitte BORJA de mozota, 2015, « Design Impact – Quand le design...crée de la valeur pour l'entreprise », édition Cité du design, et de l'exposition « French Design Management Tour », édition APCI

En se mettant à l'écoute des attentes des utilisateurs (internes et externes), l'approche de l'innovation par le design cherche à conjuguer ce qui est désirable du point de vue du consommateur avec ce qui est techniquement faisable et économiquement viable pour l'entreprise. Le design management, qui place le produit et l'expérience du client au cœur des pratiques de gestion, peut éclairer la voie numérique vers une culture d'innovation collaborative.

La conception, le design – le fruit d'un travail particulier qui donne un style unique et original à une conception qui ne serait déterminée que par les seules fonctionnalités du produit visées, plus largement tout ce qui peut différencier le produit et le rendre attractif, deviennent alors des actifs stratégiques.

Dans la pratique, il s'agit de développer dans l'ensemble des opérations une culture centrée sur l'expérience du client, sur la relation qu'il peut nouer et entretenir avec le produit. L'ensemble des processus clés (marketing, R&D, fabrication, qualité, communication, distribution, etc.) est mis au service de la production de cette expérience. Par exemple, on s'efforcera d'aligner les processus de conception sur ceux de la mise sur le marché en associant les services techniques et les services commerciaux dès les premières étapes du cycle d'innovation.

Le design management est donc associé à une évolution de l'idée même d'innovation. Une entreprise innovante, aujourd'hui, c'est d'abord et avant tout une entreprise qui sait faire advenir une rencontre entre une invention (ou une création) et un public.

1-2-2-3. Théories marquantes

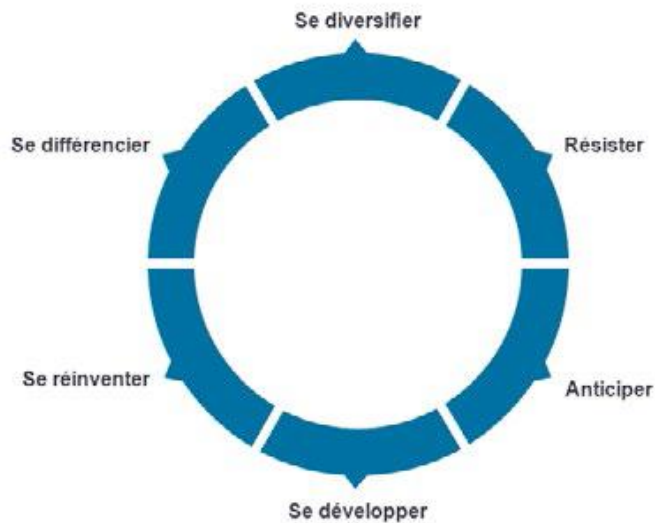
Pour élucider les particularités du design management et son utilisation dans l'entreprise, diverses théories ont été énoncées.

- **Les entreprises qui utilisent le design sont plus compétitives que leurs concurrents.**

Le design crée de la richesse et de l'emploi. Les entreprises qui y ont recours sont deux fois plus innovantes que la moyenne, exportent davantage, résistent mieux aux crises et réagissent plus rapidement en période de reprise.

Figure 2 : Les atouts du design sur l'entreprise, par la qualité de l'offre

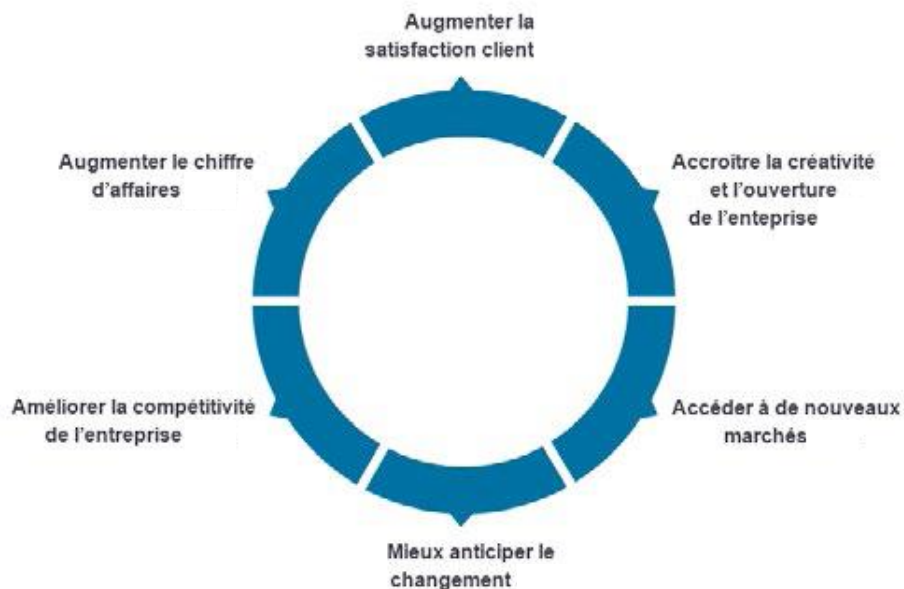
Le design permet aux entreprises de :



Source : British design Council, European Innovation Scoreboard, design Management Europe – APCI

Figure 3 : Les compétences clés du design pour l'entreprise

Pour 95 % des entreprises qui l'utilisent, le design est une compétence clé qui permet de :



Source : « L'économie du design » - APCI, Cité du design de Saint-Etienne, Institut Français de la Mode – Rapport commandé par la DGCIS, 2010

- **Le design présente des impacts positifs (impacts qualitatifs, quantitatifs & financiers) pour les clients et pour l'entreprise.**

Une fois sa stratégie déterminée, la Direction de l'organisation dont le design dépend peut travailler sur un ou plusieurs leviers. Basés sur une vision (stratégie transversale) de l'organisation et de ses objectifs fondamentaux, quatre leviers principaux ont été déterminés.

Le premier levier : **offre** (clients b to c ou b to b) ; le second levier : **marque** (image & positionnement) ; le troisième levier : **relation client** (parcours client & expérience) ; et enfin le dernier levier: **process** (transformation & évolution). ⁽¹⁾

Les impacts sur les 4 leviers (offre, marque, relation client et processus) sont présentés comme des bénéfiques pour les clients et pour l'entreprise, clients et entreprises étant intimement liés. Ces impacts peuvent être mesurés de manière comptable et financière mais aussi de manière qualitative. Ils présentent leurs effets à court, moyen et long terme. Ces impacts vont accroître les actifs matériels et immatériels de l'organisation. Certains des impacts, tels que la facilité d'utilisation ou l'attractivité des produits et des services, sont clairement corrélés au design, tandis que d'autres, tels que l'amélioration des processus d'innovation ou des conditions de travail, sont plus partagés avec d'autres acteurs de l'entreprise. Le résultat final d'une stratégie d'entreprise dépend souvent de la mobilisation conjointe de plusieurs fonctions (R&D, marketing, qualité, ressources humaines et design). L'absence de l'une, ou son mauvais usage, est préjudiciable à toutes et aux performances de l'entreprise. La plupart des prestations en design sont réalisées en collaboration avec des experts d'autres domaines, de sorte que l'impact direct du design sur un résultat final est difficile à isoler entièrement des autres fonctions mais ceci est vrai pour d'autres investissements comme la Recherche et Développement, la qualité ou la gestion des ressources humaines.

- **Créer de la valeur par le design pour un avantage concurrentiel, et des solutions adaptées aux consommateurs.** ⁽²⁾

Pour générer de la valeur aux yeux des actionnaires, les dirigeants concentrent généralement tous leurs efforts sur l'augmentation du CA et de la rentabilité. Ils s'intéressent bien plus au design si celui-ci présente une valeur financière ajoutée. Leur orientation est « *le design pour la valeur* ».

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à quitter les limites de leur marché, où la compétition peut devenir redoutable et stérile à long terme, pour explorer de nouveaux territoires ou s'adresser à des besoins émergents avec des innovations de rupture.

(1) : Dr Brigitte BORJA de Mozota, 2015, « Design Impact – Quand le design...crée de la valeur pour l'entreprise », édition Cité du design, et de l'exposition « French Design Management Tour », édition APCI.

(2) : Jeff SMITH, PDG, LUNAR Design, «Design Management Magazine », centre de design Rhône-Alpes, la valeur du design et le design de la valeur.

Il est aujourd'hui admis que l'innovation ne repose pas exclusivement sur la technologie et la Recherche et Développement, mais peut être suscitée par le marché et les utilisateurs.

Une stratégie de design-innovation transforme la façon dont les entreprises développent leurs produits, leurs services, leurs processus et, au final, leur identité, leur positionnement et leur marque. En se mettant à l'écoute des attentes des utilisateurs (internes et externes), l'approche de l'innovation par le design cherche à conjuguer ce qui est désirable du point de vue du consommateur avec ce qui est techniquement faisable et économiquement viable pour l'entreprise. Plus le design intervient en amont dans le projet ou s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, plus son intervention est pertinente. Une intégration du design réussie bénéficie en outre à l'ensemble de l'organisation et des métiers de l'entreprise.

Les entreprises les plus compétitives ont deux choses en commun : elles construisent leur développement au sein et autour de leur marché cible, et, elles ont compris comment évoluer au travers de la proximité avec leurs clients. Les designers aiment passer d'un état stable à un état nouveau et original. Leur point fort reste néanmoins l'invention et la création de solutions adaptées aux consommateurs.

1-3. Présentation de l'entreprise : MAKI COMPANY

Afin de concrétiser notre approche, nous avons choisi comme terrain l'entreprise Maki Company pour avoir justement des approches de la présentation de l'innovation managériale et de l'innovation technique pour une entreprise.

Depuis 2003, Maki Company ne cesse de se développer et a atteint en 2010, une diffusion de plus de 250 000 Articles en une année, avec 2000 personnes employées directement ou indirectement par ses sous-traitants. Maki Company s'efforce de mettre en avant l'importante tradition textile malgache par un contrôle éthique, elle se veut participer au développement durable de la zone océan indien.

Forme juridique : A sa tête, l'entreprise est régit par 3 associés, principalement des expatriés. Il y a d'un côté le MDL Holding détenant le plus d'action avec 50% de la part de la société. Et les 50% restantes sont départagés entre la Direction Générale et un autre associé en co-gérance à la même ligne.

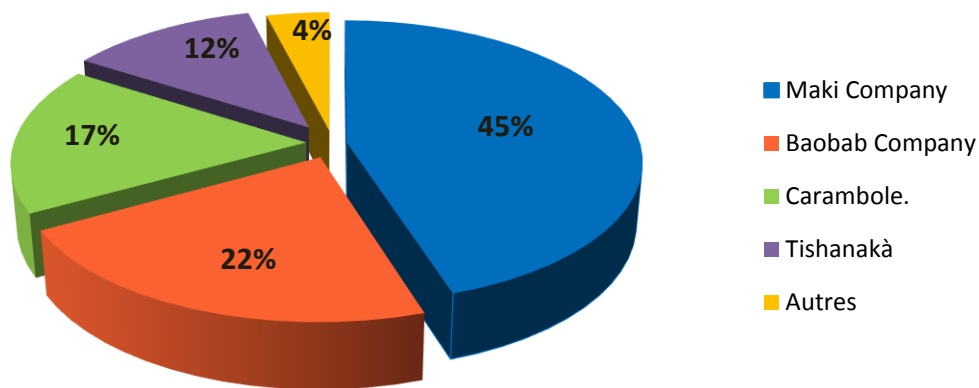
Brève historique : La société Maki Company, la marque au lémurien a été créée en septembre 2003, elle effectue ses premières ventes à Mayotte cette année là. Courant 2004, Maki Company se développe sur tout le territoire malgache avec plus de 30 points de vente exclusifs et une vingtaine de corners tout en accentuant son image de marque par de multiples partenariats auprès des artistes locaux. De plus, elle se lie avec des opérateurs touristiques et participe à des festivals tel le DONIA à Nosy Be.

En 2007, elle s'exporte aux Antilles françaises : Martinique, Guadeloupe, les saintes et Saint Martin. 2008 est l'année pour un démarrage à Maputo au Mozambique et dans une réserve animalière en Afrique du Sud.

Activité : la mise au point, la création, la fabrication, la distribution et la sous-traitance de tous produits textiles, de tous les produits artisanaux et accessoires dérivé. La création, l'édition, l'impression de produits dérivés. Toutes opérations d'import export de produits textiles et artisanaux, dérivés et accessoires de mode.

Les principaux concurrents sont : Baobab Company ; Carambole ; et aussi Tishanakà qui sont tous les trois spécialisés aussi dans la distribution de produits textiles.

Figure 4 : Part de marché de l'entreprise par rapport aux concurrents



Source : Base de données de l'entreprise, 2016

Aspect RH : L'effectif est composé de 60 personnes dans ses bureaux (personnel administratif). A la tête, des personnes qualifiées selon les postes attribués.

La société fait de la sous-traitance auprès des fournisseurs exclusifs (société Manantsoa, spécialiste et professionnels en fabrication de tee-shirt ; et entreprise Festival, spécialiste en confection de tissus malgaches) et spécialisés dans la fabrication (production nécessitant 100 à 150 personnes).

Elle a en sa disposition une usine de coupe et couture composé de 40 ouvriers à la tâche.

Le leadership de la Direction Générale combiné avec le management (consultatif) constitue une force non négligeable dans la prospérité de la société.

Les responsables sont tous en staff and line avec le DG et le DAF.

La société a recours au service d'un designer externe (à titre de consultant) dans ses rangs, où les tâches sont aussi chapotées par le DG. La société dispose d'un infographiste et paoiste qualifié.

Aspect Marketing et commercial: Ce département est en liaison direct avec l'activité du DG. Le positionnement du produit sur le marché local est plus explicite vu le chiffre d'affaires toujours en croissance au fil des années, soit une augmentation d'environ 10 à 15 % par année.

La part de marché est non négligeable par rapport aux concurrents, soit 45 %. De plus, l'entreprise gagne de plus en plus en notoriété et en performance produit au fil du temps.

La société dispose de 200 boutiques dans toute l'île et pénètre déjà le marché européen (France, Belgique, Suisse, ...) et africain (La Réunion, Seychelles, Afrique du sud, les îles Mayotte, Tanzanie, Sénégal, Rwanda, Mozambique, Burundi...).

Aspect Technologique : Comme avantage concurrentiel, la société dispose déjà dans ses locaux de matériels industriels performants et informatisés qui suivent de près les normes internationaux en matière de production de produit textile, pour être plus compétitif au niveau de l'offre.

Aspect Finances : le chiffre d'affaire de l'entreprise se situe dans les 2 milliards d'Ariary par année. La société dispose d'une autonomie financière plus que suffisante dans la couverture de ses besoins en fonctionnement, d'exploitation et d'investissement.

La société a un commissaire aux comptes membre de l'OECFM qui certifie ses comptes annuels.

Aspect Comptabilité : le service comptabilité est sous l'égide du DAF en termes d'organisation, de formation et de supervision.

Chaque département et service dispose d'un tableau de bord relatant les opérations périodiques qui seront combinés et envoyés au DAF en vue d'une analyse et synthétisé pour un reporting et prise décision au niveau de la Direction Générale.

1.4. Les outils matériels utilisés

Divers outils ont été utilisés tout au long de l'étude. Ils ont été utiles pour l'exploitation des données et la rédaction du mémoire. Parmi ces outils, nous pouvons citer Internet, pour les recherches d'informations sur la consultation de divers articles, des ouvrages numériques afin d'étoffer les approches théoriques, et aussi pour la consultation des sites web des entreprises. Ensuite, vient l'utilisation du logiciel Sphynx pour l'élaboration de questionnaire à administrer lors de l'enquête sur terrain, pour le traitement des données et de leurs interprétations. Enfin, quelques ouvrages qui se rapproches de près ou de loin du thème pour appuyer les idées qui ont été proposées.

Section 2 : Méthodologie de recherche

Cette section relate les différentes démarches de collecte, d'analyse et de traitement des informations qui ont permis d'achever la mémoire en bonne et due forme.

2-1. Recueil de données secondaires

L'analyse documentaire tient une grande place dans la réalisation du mémoire vue que les variables qui constituent le thème sont des termes qui sont plus ou moins nouveau, surtout sur au niveau des entreprises malgaches. En effet, il a été nécessaire d'approfondir davantage les connaissances et de rester à jour. La réalisation de ce mémoire n'aurait donc pas été possible sans le recours aux méthodes de documentation suivantes :

2-1-1. Les recherches bibliographiques

Afin d'avoir le plus d'informations possibles sur le thème, et afin de mieux éclaircir les idées avancées, la consultation de divers ouvrages, et plusieurs documents au sein même de l'entreprise ont été indispensables. L'exploitation de ces documents sources a permis de dresser au mieux la démarche à suivre pour la réalisation de ce mémoire.

Les types d'informations recherchées concernent :

- Les théories de base et les articles sur l'innovation, l'innovation managériale, le design management, l'innovation technique, l'offre et la compétitivité, lien entre management moderne et innovation produit.
- Les documents de l'entreprise sur les ressources humaines de la société, son système management, l'offre de l'entreprise, sa gestion de projet, l'innovation au sein de la société, l'état de la rentabilité de la société, le rôle du design, les données marketing et commerciale.

2-1-2. Les recherches webographiques

L'utilisation d'internet a été également requise vue que les variables du thème faisant généralement partie d'un contexte nouveau dans les entreprises, c'est un outil indispensable pour soutirer le plus d'informations possibles sur les réalités du sujet présentés partout dans le monde, mais aussi pour pouvoir télécharger les ouvrages dernièrement sorties qui sont encore en version numérique. De plus, la majeure partie des articles et revues scientifiques ont été obtenus à partir d'internet, ainsi que la consultation du site web des entreprises étudiées.

2-2. Recueil de données primaires

Nous verrons dans cette sous section les étapes nécessaires à la collecte des données telles que l'observation des faits et des terrains à étudier, les personnes ressources pouvant nous informer, et enfin l'élaboration du questionnaire et de l'échantillonnage.

2-2-1. Observations

Avant d'établir une enquête sur terrain, une observation générale a été faite, dans le but de cerner le comportement de la population qui va faire l'objet de l'étude à travers une enquête par questionnaire et d'un guide d'entretien auprès des personnes responsables au sein de l'entreprise.

Les informations à recueillir à partir de l'observation étant l'intérêt de l'entreprise pour l'innovation, si effectivement l'entreprise utilise le système d'innovation managériale, le mouvement des managers d'équipes, le mouvement du personnel, les conditions de travail. Ensuite de vérifier l'apport du design dans l'entreprise, tout d'abord en constatant les spécificités de l'offre de l'entreprise, la part de marché de la société, le mouvement de la clientèle, la connaissance de l'entreprise par les consommateurs et le niveau d'appréciation globale de la marque et des produits.

Puisque l'innovation est devenue une clé de voute de la réussite auprès des entreprises, son application dans tous les niveaux de l'entreprise, notamment depuis le niveau managérial jusqu'au niveau technique implique une bonne maîtrise jusqu'à la réalisation d'une offre et l'aboutissement aux bénéfices attendus. Lors des descentes sur terrains, cette observation permet également d'évaluer et d'identifier les personnes propices à l'enquête, d'identifier les personnes qui pourraient être susceptibles de pouvoir bien répondre aux questions et qui seront capables de donner leur propre interprétation.

2-2-2. Entretien

La rédaction de cet ouvrage n'aurait pu se faire sans l'appui de plusieurs personnes pouvant orienter et fournir les données nécessaires afin de confirmer et d'appuyer les idées avancées au départ, mais aussi d'approfondir et d'avoir un réel point de vue sur les informations collectées. Nous avons effectué des interviews directes et nous avons aussi administré un questionnaire d'enquête auprès de certains responsables pour la complémentarité de nos informations.

Les types d'informations attendus lors de l'entretien concernent principalement le mode de gestion du capital humain au sein de l'entreprise, la place de l'innovation, le développement d'une offre performante.

2-2-2-1. Personnes ressources

Les personnes ressources au sein de Maki Company étant : le DAF, un représentant des salariés, le responsable marketing, le responsable commerciale, le chef de l'équipe projet, l'assistant designer, le chargé clientèle, le chef d'atelier.

Nous avons également demandé support auprès de personnes qui ont fait preuve de persévérance par une franche collaboration dans l'échange des idées et sur le traitement et calcul des données. Elles ont également facilité l'obtention d'autres informations auxquelles l'accès est difficile, tel que les contacts des personnes ayant fait l'objet de l'enquête.

2-2-2-2. Elaboration du guide d'entretien

L'élaboration d'un guide d'entretien a été nécessaire vue que lors des descentes sur terrain, un grand nombre des questions ont dû être directement adressé aux personnes responsables jugées compétentes sur les sujets à traiter au sein de l'entreprise. Ce guide d'entretien a notamment été utilisé lors des interviews effectuées afin de nous éclaircir sur nos idées préconçues. Il a pour but de relater le système management innovant de

l'entreprise, soit de déterminer comment la créativité est elle stimulée au sein des équipes projet, de voir comment manager dans l'incertitude et de gérer la complexité d'un monde en mutation, de voir comment améliorer la compétitivité, mais aussi la place de la motivation et de la confiance au sein du système. Et enfin, d'après cela, de suivre et d'avoir une idée sur la conception, le développement et la réalisation d'une nouvelle offre.

2-2-3. Enquête

Avant de procéder à notre étude de cas nous avons jugé utile de citer le processus du déroulement de l'enquête effectué sur terrain. Les types d'informations recherchées lors de l'enquête concernent l'appréciation de la clientèle de l'offre de l'entreprise et de son service client, l'image et le positionnement de la marque. Mais aussi le point de vue des employés sur la gestion de la créativité, de la compétence, de la motivation, et du changement au niveau de l'entreprise.

2-2-3-1. Elaboration du questionnaire d'enquête

Quant au questionnaire d'enquête, son élaboration a été basée essentiellement sur la confrontation des hypothèses, c'est-à-dire la maîtrise des impératifs de l'innovation managériale au niveau de la gestion du capital humain comme levier majeur de la compétitivité des entreprises ; et le design management utilisé comme outil de l'innovation technique afin de concevoir une offre plus avantageuse pour l'entreprise et satisfaisante pour la clientèle. Il a été formulé de façon assez simple pour que les questions qui y sont présentées soient comprises par tous. Le questionnaire est en effet la base même de la réussite de l'enquête auprès des clients et c'est pourquoi il a été bien réfléchi. Les questions ont pour but de mesurer le degré d'acceptation de l'offre innovante et la satisfaction clientèle par rapport à cette offre. C'est-à-dire mesurer la satisfaction des clients par rapport aux nouveaux produits, donc aussi de déterminer le facteur rentabilité de l'entreprise.

Les types de questions utilisées durant l'enquête sont de telles sortes :

- Les questions ouvertes, c'est-à-dire donner à l'individu interrogé le pouvoir d'avancer une grande liberté d'expression de toute forme de répons.
- Les questions fermées à choix unique : les personnes interrogées peuvent répondre par OUI ou par NON
- Les questions fermées à choix multiples : ils peuvent choisir et retenir 2 ou plusieurs réponses à la fois
- Les questions fermées à choix unique : le choix est classé par une échelle d'attitude

2-2-3-2. Méthode d'échantillonnage

Un recours à l'échantillonnage est nécessaire pour délimiter le champ d'insertion des questionnaires d'enquêtes. Cependant, il est à remarquer que la population à étudier est trop nombreuse. De plus, à cause du manque de temps, et pour des raisons de coûts, il n'est pas possible d'étudier tous les individus.

Vu que le guide d'entretien, lui, sera administré auprès du personnel de l'entreprise Maki Company, le questionnaire d'enquête, par contre, va être effectué auprès du grand public. C'est-à-dire les consommateurs ou personnes susceptibles d'acheter chez Maki Company, qui peuvent avoir un aperçu extérieur de l'image de l'entreprise et de son niveau en matière d'innovation. Cela dans l'idée d'analyser bien sûr le degré des clients

La méthode d'échantillonnage qu'on utilisera est l'échantillonnage par quotas qui est une méthode non probabiliste. Il est largement utilisé dans les enquêtes d'opinion et les études de marché notamment parce qu'il ne suppose pas de liste des individus de la population. Elle consiste à choisir l'échantillon jusqu'à ce qu'un nombre précis pour diverses sous populations ait été sélectionné.

- **Echantillon :**

L'échantillon a été fixé à 50 individus. Les cibles de notre enquête sont les consommateurs des produits de la société, les personnes susceptibles de consommer chez eux ou aussi chez leur concurrent. Seule sont ciblés les personnes majeures de plus de 18 ans puisque d'après notre observation, ils sont plus habilités à répondre à nos questions.

Le champ de l'enquête a été centré sur Antananarivo ville, commune d'Analakely-Antaninarenina- Behoririka vue le conglomérat de magasins vendant des produits textiles situés dans cette délimitation, et donc un grand nombre de consommateur. De plus, un magasin Maki Company est situé dans cette zone, ainsi que certains de ses concurrents.

Par ailleurs, lors de l'introduction de question auprès du personnel de l'entreprise pour des études de production de valeur ajoutée par le facteur humain, nous avons pris pour cible 15 employés départagés au sein des départements de l'organisation pour un avis global des employés au sein de la société.

2-3. Méthodes de traitement des résultats

Une fois les entretiens et enquêtes achevés, il est primordial de se baser sur les différents résultats d'analyse de traitements des données et analyse de l'enquête pour constituer un diagnostic.

2-3-1. Analyse FFOM

Comme outil nécessaire pour la réalisation de notre recherche, nous avons choisi l'analyse FFOM – Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces ; qui est d'ailleurs une méthode d'analyse largement utilisée par les gestionnaires. Celle-ci nous amène à déterminer les faits saillants de l'environnement interne et externe de l'entreprise en question.

Lors de l'analyse FFOM, l'analyse interne porte sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. L'analyse externe porte sur les facteurs propres à l'environnement qui entoure l'entreprise, et qui crée les contraintes qu'elle doit prendre en considération. L'analyse externe porte sur les opportunités et menaces qui se rendent visibles à l'entreprise.

Cette analyse, permet de définir dans notre cas, les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à l'adoption d'une démarche d'innovation managériale vers l'utilisation du design management comme outil d'innovation technique. Et d'un autre côté, les opportunités et menaces se présentant à l'entreprise dans son environnement externe, c'est-à-dire par rapport à sa concurrence, à sa clientèle.

2-3-2. Test du CHI-Deux

« **Le principe du test d'indépendance du Khi-2** » permettra donc de valider notre hypothèse par le test d'indépendance. Elle se formule comme ceci : Soient X et Y deux variables nominales (n'ayant pas nécessairement le même nombre de modalités, mais représentées dans le même échantillon). Nous émettrons l'hypothèse H_0 selon laquelle X et Y sont effectivement indépendantes. Le test permet d'estimer la plausibilité de cette hypothèse, au vu des fréquences constatées de chaque paire de modalités (X_i, Y_j) dans l'échantillon. Un seuil de 5% d'erreur généralement utilisé dans les analyses socio- économiques est fixé. Ce seuil est aussi appelé seuil de significativité. Ainsi, plus le Chi carré est élevé et moins l'indépendance entre les mobiles est acceptable. La valeur de la probabilité « Pr » est à comparer avec le seuil de significativité 5% ou 0,05.

Section 3 : Les limites et difficultés de l'étude

La limite de l'étude réside dans sa grande subjectivité du fait que les données sont basées en grande partie sur les résultats des questionnaires administrés à un nombre restreint de la population enquêtée tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'échantillon de consommateur du fait de leur indisponibilité, et du manque du temps impartie pour l'étude.

Par ailleurs, l'utilisation de divers articles et théories d'auteurs ont permis d'améliorer la valeur scientifique de l'analyse. La recherche repose essentiellement sur l'analyse documentaire d'ouvrages, de contenus Web et des données recueillies auprès des personnes enquêtées.

Quelques difficultés ont été rencontrées telles que l'obtention de rendez-vous avec les personnes enquêtées étant donné leurs horaires de travail chargés. Par conséquent, la plupart des enquêtes ont été faites par mail. De plus, certaines informations ont été classées confidentielles.

Dans cette partie, nous avons vu la justification du choix du thème selon les contextes observés actuellement. Il vient ensuite l'avancement des théories englobant les différents l'innovation managériale et le design management, d'en voir les définitions et les généralités et d'en tirer les théories marquantes ou points clés pouvant valider les hypothèses proposés plus tard au cours de l'étude. Mais également la base de données de l'entreprise. Nous avons choisi l'entreprise Maki Company comme terrain, vue que c'est une grande entreprise, avec beaucoup de ressources humaines en activité et compétitive sur le domaine de l'innovation. La collecte d'information sur terrain est nécessaire afin de voir les réalités sur terrain et les résultats en fonctions des hypothèses. Les matériels utilisés lors des recherches d'informations ont également été mis en exergue.

Ensuite nous avons vu la section méthodologie de recherche qui relate le recueil des données primaires comme les sources documentaires provenant d'internet mais aussi des ouvrages, et nombreux articles. Concernant le recueil des données secondaire, nous avons fait une observation générale puis le déroulement des entretiens et du processus d'enquête. Cette partie est finalisée par les limites de l'étude.