

Devenir proactif dans le management de l'innovation au sein des agro-filières

Sandrine FERNEZ-WALCH

Maître de Conférences HDR en sciences de gestion
Chercheuse au Centre de Recherche en Management

Université Toulouse 1 Capitole/ IAE

sandrine.fernez@ut-capitole.fr

Objet de la conférence

- Un questionnement sur une problématique :
« comment devenir pro-actif dans le management de l'innovation au sein des agro-filières ? »
- Illustré avec des exemples pris dans des secteurs d'activité variés

Plan de la conférence

1. Pratiquer un management de l'innovation proactif : définition
2. Quid de la pro-activité du management de l'innovation au sein des agro-filières ?
3. Renforcer la pro-activité du management des innovations agricoles à l'échelle des filières

Les différents types de management de l'innovation (typologie de Godet et *al.*, 2000)

- Management passif
 - Comportement défensif
- Management réactif
 - Flexibilité statique
- Management pré-actif
 - Flexibilité dynamique
- Management proactif

Qu'est-ce qu'un management de l'innovation proactif ?

- C'est un management qui fait de l'innovation le moteur de la stratégie
- Pour :
 - Anticiper et réagir de façon continue aux changements d'un environnement incertain, non prédictible et complexe (flexibilité dynamique)
 - Etre source de changement pour cet environnement.

- Liebherr Aerospace Toulouse

A quoi reconnaît-on un management de l'innovation proactif ?

- La prise en compte des multiples facettes de l'innovation

L'innovation telle que définie dans les normes européennes (2013)

Implementation of
a new or significantly
improved product (good or service),
or process, new marketing method,
or new organizational method
in
business practices, workplace
organization
or external relations »

CEN/TS 16555-1: 2013

L'innovation en tant que résultat : le produit nouveau

- Les différents types de produit
 - bien physique
 - service rendu
 - outil (outil de gestion par exemple)
 - procédé de fabrication ou façon de faire
 - activité, nouveau métier
 - organisation
 - Culture
 - savoir disponible, applicable et durable
- Le produit nouveau comme un mix d'éléments novateurs à destination d'utilisateurs
 - Exemple du béton

Comment caractériser la nouveauté d'un produit ?

- La nouveauté d'un produit est caractérisée par rapport à un référentiel :
 - La première fois dans l'absolu
 - La première fois dans un contexte donné
 - périmètre géographique
 - sur un secteur d'activité
 - La perception de nouveauté par les destinataires du produit
 - La première fois pour l'entité qui innove

- Un management de l'innovation proactif est un management qui prend en compte les risques liés au caractère et à l'intensité de la novation

A quoi reconnaît-on un management de l'innovation proactif ?

- La prise en compte des multiples facettes de l'innovation
- Le management de l'innovation appréhendé comme un système

Définition du management de l'innovation dans les normes européennes

Set of
interrelated or interacting elements
of an organization
to establish innovation policies
and objectives
as well as
processes to achieve those objectives

CEN/TS 16555-1: 2013

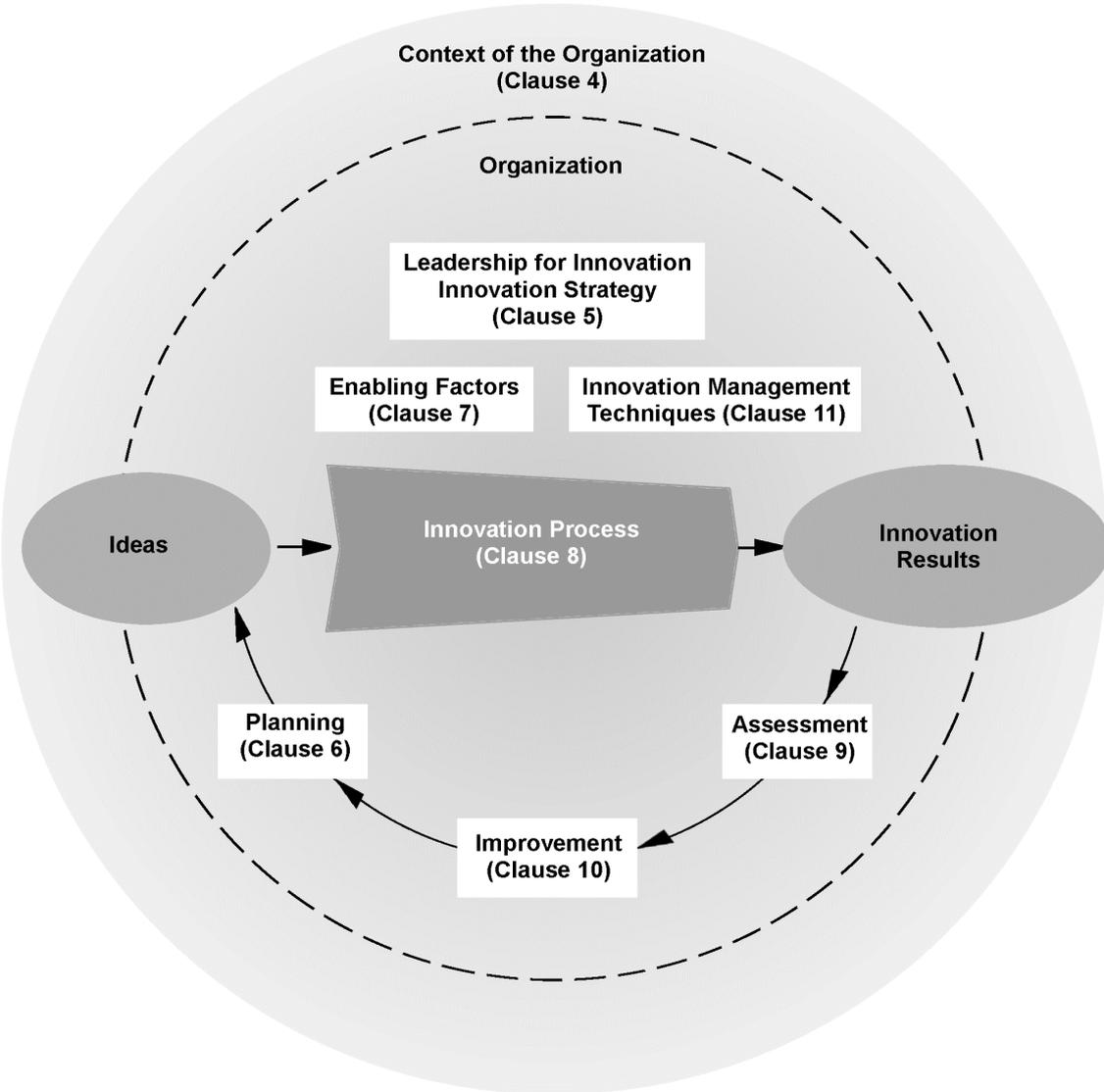


Figure 1 — Key elements covered by this innovation management system

Le processus de management de l'innovation dans les normes européennes (CEN/TS 16555-1: 2013)

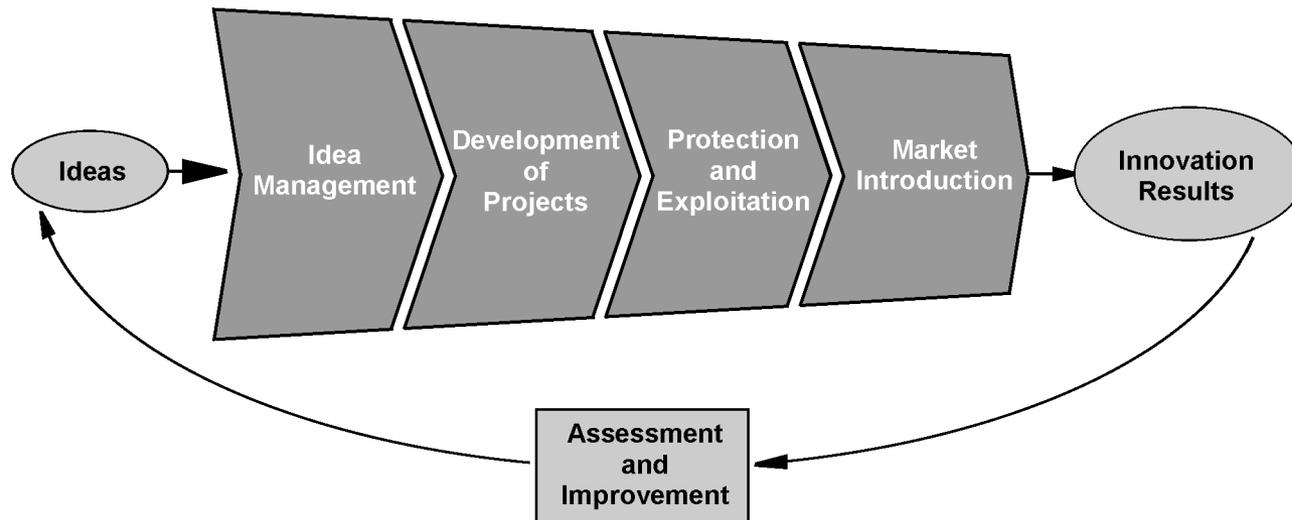


Figure 2 — Schematic representation of the innovation management process (innovation funnel)

A quoi reconnaît-on un management de l'innovation proactif ?

- La prise en compte des multiples facettes de l'innovation
- Le management de l'innovation appréhendé comme un système
- Des principes de management pour faire de l'innovation le moteur de la stratégie

Des principes de management pour faire de l'innovation le moteur de la stratégie

- Une offre de produits et de services centrée sur la création de valeur pour l'utilisateur
 - Différent du *market pull*
- Gérer un portefeuille de savoirs et savoir-faire (technologiques et non technologiques)
- Choisir des marchés pour valoriser ces savoirs et savoir-faire et pas seulement en fonction des opportunités de marché

Cela implique d'articuler :

- le stratégique et l'opérationnel
 - via le management multi-projets
- l'interne et l'externe
 - intelligence économique, *benchmarking* et prospective
- l'intra et l'inter-organisationnel
 - L'innovation collective
- la créativité et l'efficacité
 - Management des idées et mode projet

A quoi reconnaît-on un management de l'innovation proactif ?

- La prise en compte des multiples facettes de l'innovation
- Le management de l'innovation appréhendé comme un système
- Des principes de management pour faire de l'innovation le moteur de la stratégie
- **Un management humain et responsable de l'innovation !**



Quid de la pro-activité
du management
de l'innovation
au sein des agro-filières ?

Il existe de la pro-activité ...

- Des pratiques de MI proactif dans certaines entreprises des agro-filières
 - Exemple de Bonduelle
- Une volonté de rendre l'agriculture française plus compétitive et durable
 - Rapport AgricultureInnovation2025
 - Dispositif CASDAR des appels à projets pour de la recherche finalisée
 - Pôles de compétitivité
- Une volonté des chambres d'agriculture de trouver des réponses concrètes aux problèmes des agriculteurs

Mais, de mon point de vue de chercheur en MI

- Il reste encore trop de PME agroalimentaires passives et réactives malgré des succès exemplaires :
 - Exemple de Poult
- Peut-on parler de pratique du management de l'innovation pour les agriculteurs ?
- La nécessité de structurer les pratiques de MI à l'échelle des agro-filières

L'innovation dans les agro-filières dans les années 1980

Filière lait

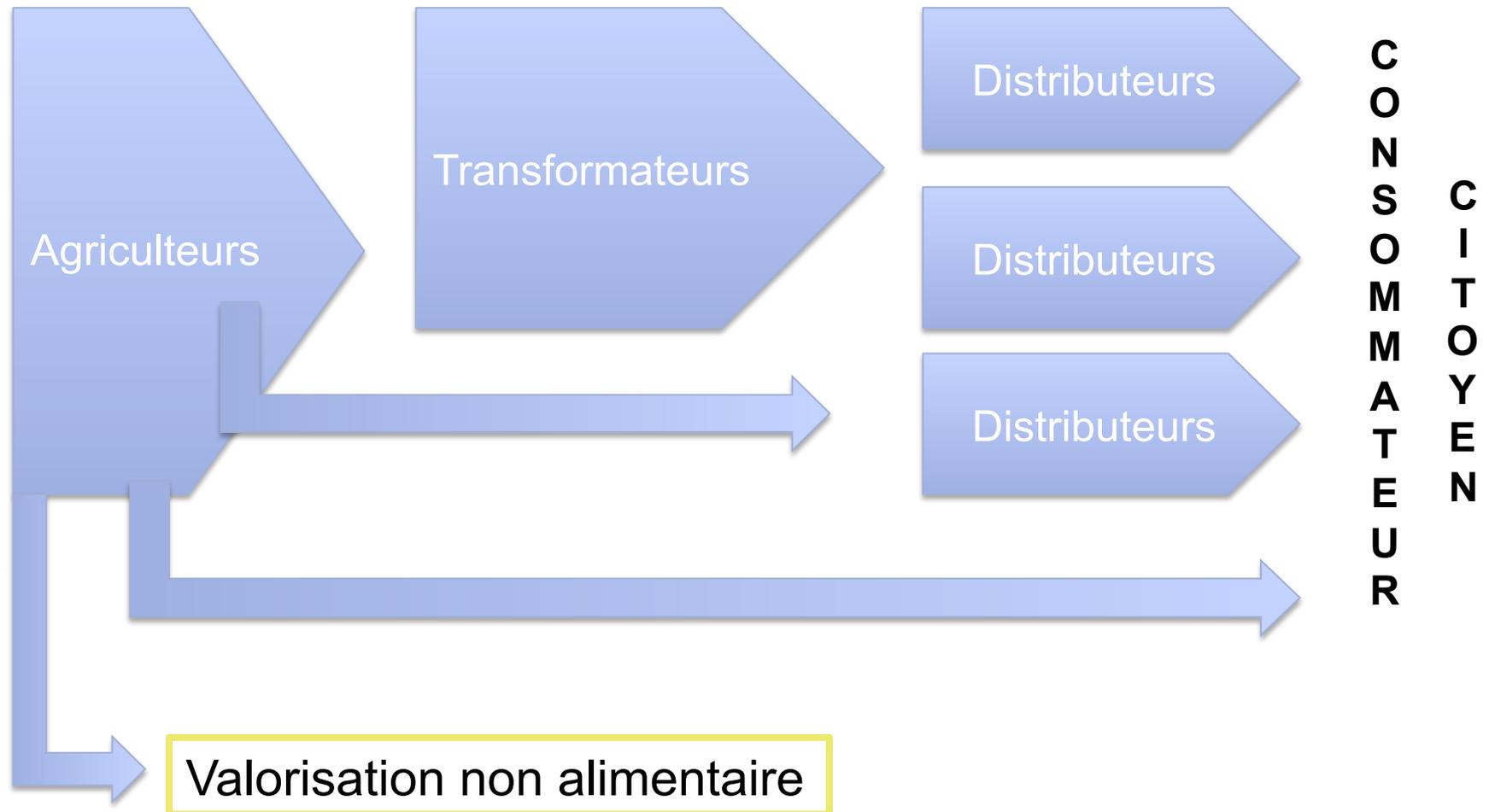


Filière blé

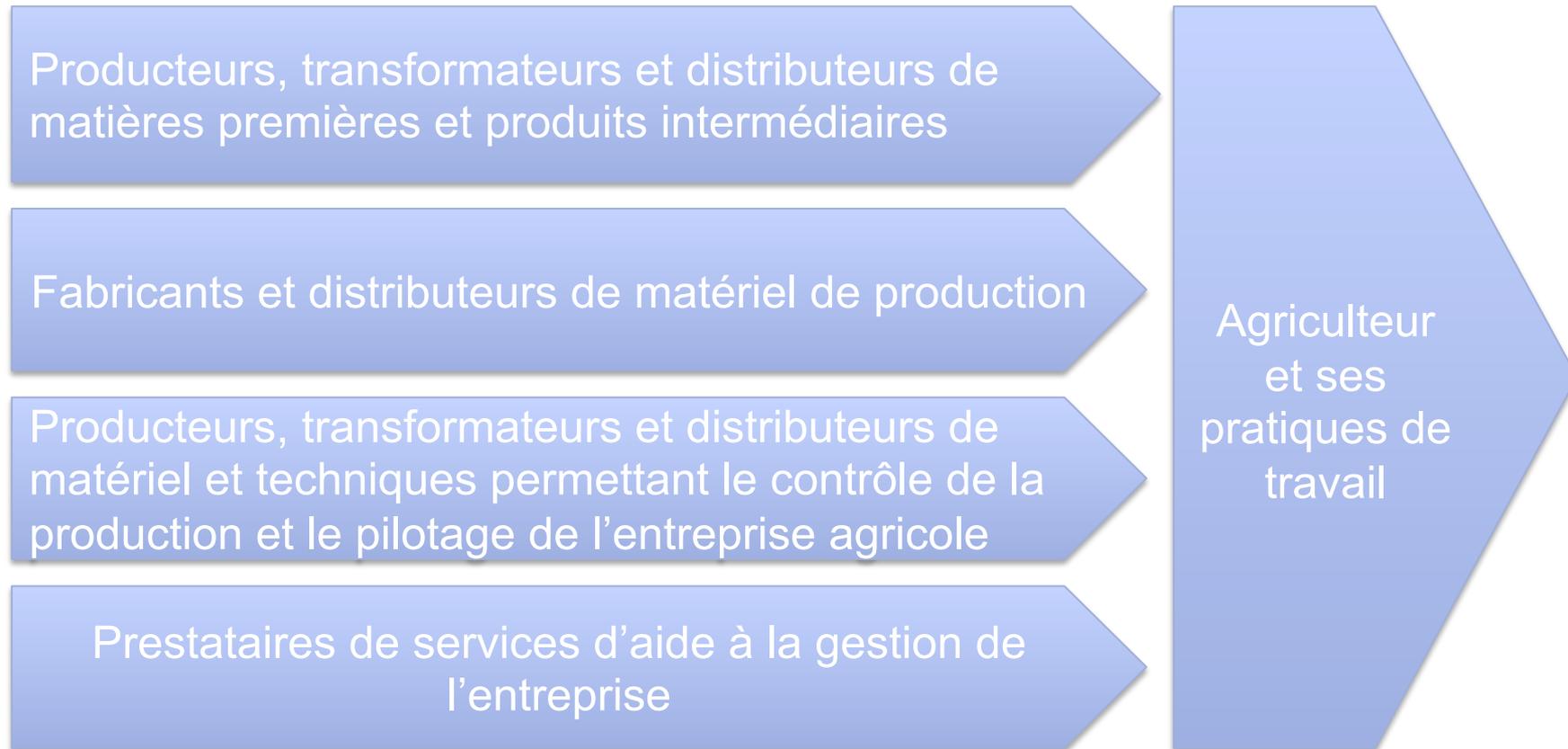


C
O
N
S
O
M
M
A
T
E
U
R

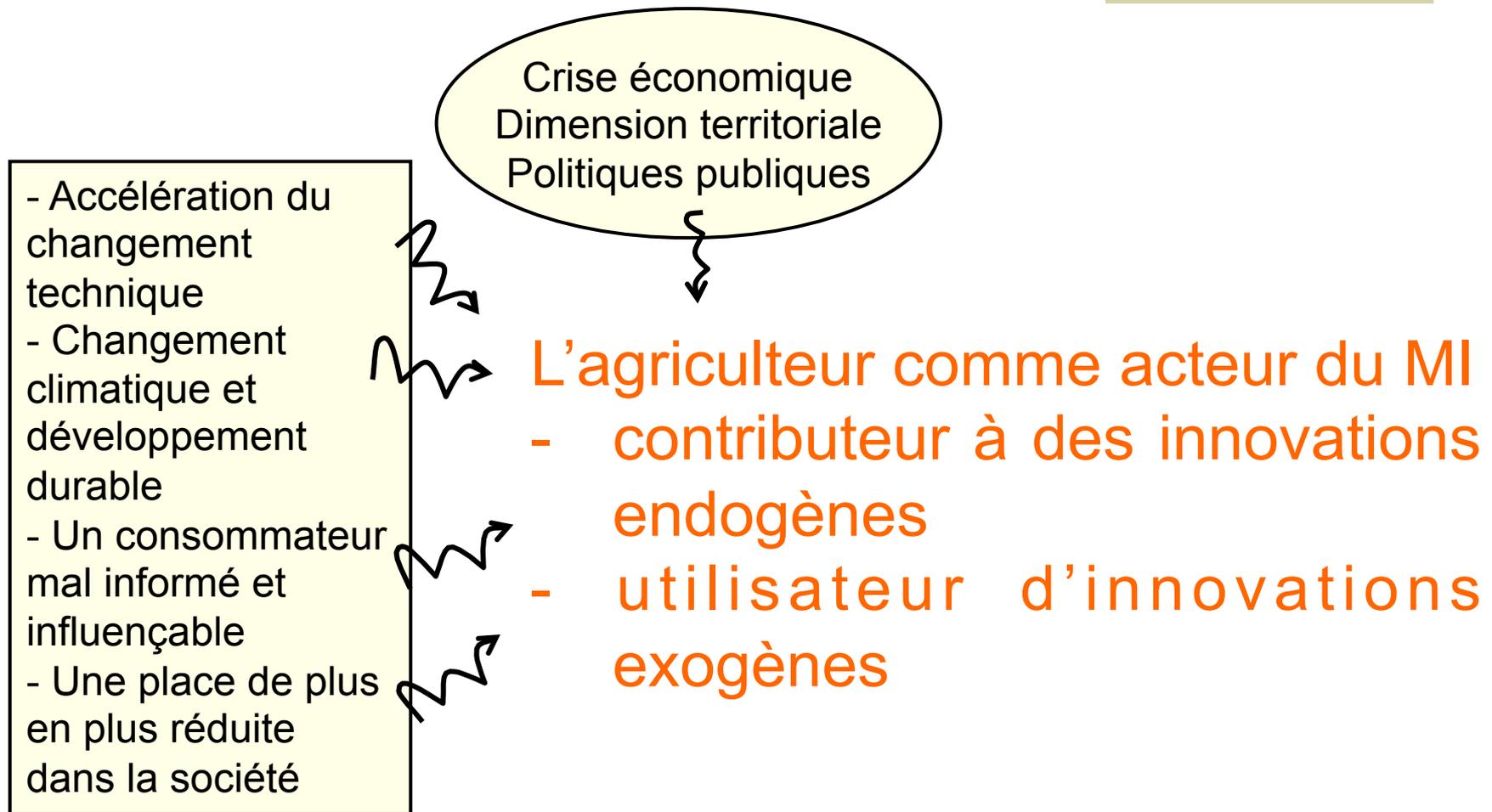
L'innovation endogène aux agro-filières : l'agriculteur comme contributeur



L'innovation exogène aux agro-filières : l'agriculteur comme utilisateur



L'agriculteur, un acteur essentiel pour un MI proactif des agro-filières





Comment
rendre les agro-filières
plus proactives dans
leur management
de l'innovation ?

L'agro-chaîne, une forme de management pré-actif ? (Agri Sud-Ouest Innovation, 2015)



De la chaîne de valeur à l'écosystème d'affaires (Moore, 1997)

■ Définition

« Coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard économique » (Torrès-Blay, 2000)

■ Exemples : aéroport, parc de loisirs

Raisonner en terme d'offre globale en réponse à des besoins « génériques »

- Le modèle de l'arène = un ensemble de couples besoin-filière.
 - Exemple d'une filière gérontologique
- Business Model d'innovation (Roerhich and Llerena, 2011)

Business model

(Roerhich et Llerena, 2011)

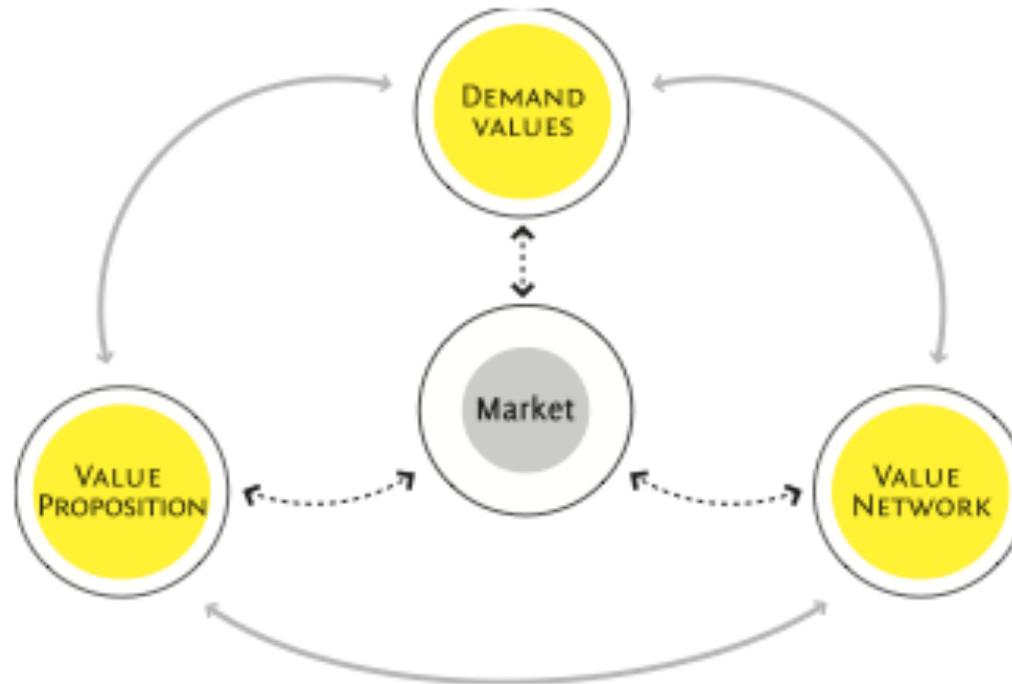


Fig. 1: The market at the point of interaction of demand value, the value proposition and the value network

Encourager la création de nouveaux espaces de valeur

- Exemple : Micronutris (création en 2011)

Encourager la création de nouveaux écosystèmes d'innovation

- Exemple : concept de maison partagée dans le secteur de la santé

Encourager le *supply chain innovation management*

- Exemple : Continental Automative sur le thème « innovation et international

Aider les agriculteurs à devenir des acteurs du MI : l'existant

- Une bonne articulation entre les politiques publiques et les structures d'accompagnement
- Un réseau original de soutien aux agriculteurs structuré en réponse aux besoins d'évolution des pratiques agricoles
- La prise en compte de différents critères de la performance de l'agriculture (économiques, sociaux, environnementaux)
- Des projets de recherche finalisés encore trop conduits en mode « fermé »
- La volonté d'améliorer la visibilité et le transfert des savoirs créés dans les projets CASDAR
- Le problème de la prise en charge des agriculteurs

Aider les agriculteurs à devenir des acteurs du MI

- Le MI peut être vu comme une capacité dynamique qui repose sur :
 - Des savoirs et savoir-faire
 - Le I de MI
 - Le M de MI
 - Des savoirs et savoir-faire, techniques et managériaux, qui ne relèvent pas forcément du MI
 - Des savoir-être (la capacité du dirigeant à faire évoluer ses pratiques par exemple)
- Faire évoluer la posture d'accompagnateur de proximité

Des dispositifs publics d'accompagnement adaptés aux besoins des agriculteurs et des PME

- Une action collective de soutien à l'innovation des PME de la région Rhône-Alpes : le programme Innovation PME®

Rendre le MI des agro-filières françaises plus proactif : pistes de réflexion pour le futur

1. Mener les projets de recherche finalisée en pensant à la création de nouveaux espaces de valeur pour des utilisateurs finaux impliqués

Futur projet « filière porcine Bio », Projet aménagez vos parcours de plein air comme des chambres d'hôtes

2. Créer collectivement de nouveaux espaces de valeur pour les agriculteurs : concept de performance des pratiques agricoles

Projet évaluation de systèmes de cultures arboricoles, projet CCC, projet effets pratiques agricoles sur biodiversité, projet performances récolte betteraves, projet réseau d'essai au champ

3. Observer les agriculteurs dans leur environnement

Projet parcours plein, projet accompagnement des éleveurs

Rendre le MI des agro-filières françaises plus proactif : pistes de réflexion pour le futur

4. Vers de nouvelles formes d'accompagnement de proximité des agriculteurs et des PME
Projet CCC, projet parcours plein air, projet accompagnement des éleveurs
5. Favoriser la mise en réseau de partenaires variés et sur des problématiques génériques :
Projet CCC, projet effets pratiques agricoles sur biodiversité, projet réseau d'essai au champ
6. Organiser un système de recherche et d'innovation à l'échelle de l'agro-filière
GIS Relance Agronomique ?!

Vers un management
collectif
humain et équitable
des innovations agricoles ?

Merci de votre attention
sandrine.fernez@ut-capitole.fr