

Les stratégies d'innovation

Management de l'innovation de produit

Le précédent chapitre a proposé une vision globale de l'innovation selon 4 catégories : innovation de produit, innovation de procédé, innovation de commercialisation et innovation d'organisation. Dans ce chapitre, nous développons plus spécifiquement les stratégies qui sont observées dans le monde pour développer des **innovations de produit**.

Rappelons que l'innovation de produit repose sur deux composantes : l'invention d'un côté, et le marché de l'autre. En entreprise, l'activité d'invention est alimentée par la Recherche & Développement, et fréquemment valorisée sous la forme de **brevets**. Certains brevets deviennent ensuite des innovations lorsqu'ils atteignent le **marché** : pour cela, ils doivent donner lieu à un produit commercialisé, diffusé auprès des utilisateurs ou adopté dans la pratique sociale. Le succès d'une innovation va être conditionné à la réponse que celle-ci apporte à au(x) besoin(s) du marché.

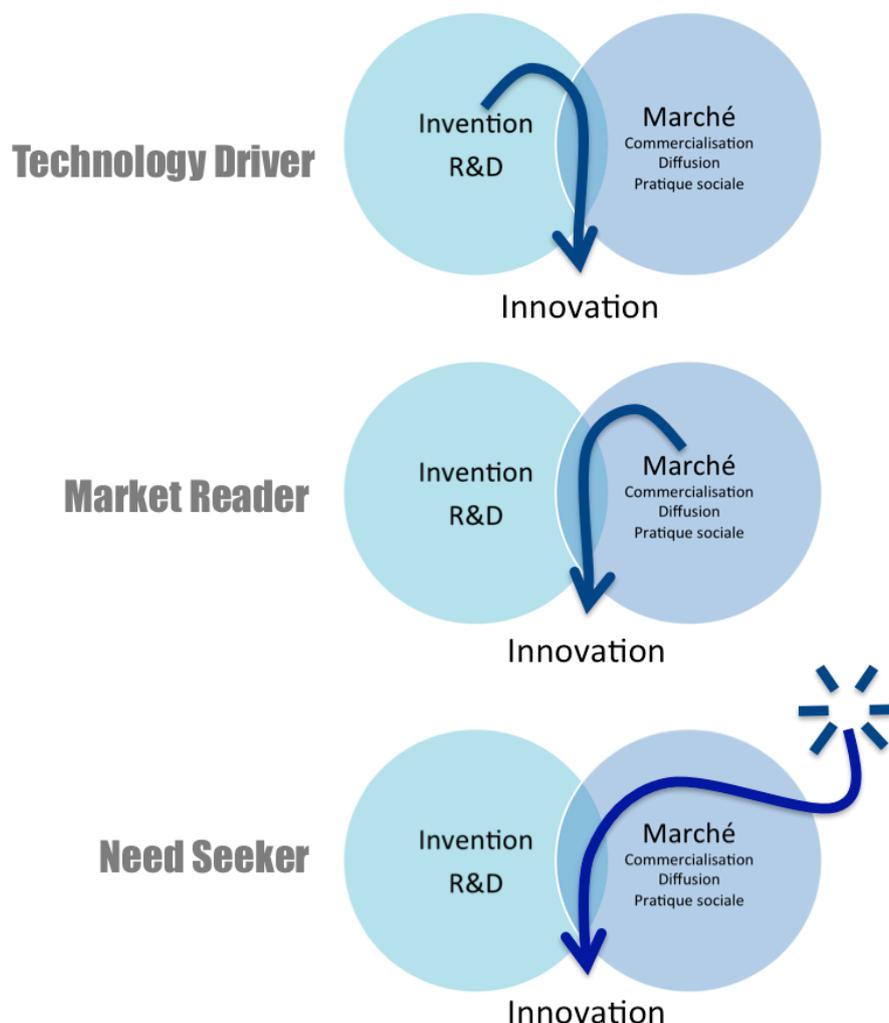


Fig. 1 : Les trois principales stratégies d'innovation, Technology Driver, Market Reader et Need Seeker.

Comment coordonner invention et marché ? Comment coordonner la solution avec le besoin ? Trois grandes stratégies d'innovation (Fig. 1) proposent des réponses sensiblement différentes à ces questions (Jaruselski et al., 2014).

Les trois principales stratégies

La stratégie **Technology Driver** consiste à développer des produits avec une grande valeur ajoutée technologique. Le processus d'innovation mise sur une R&D intense dans l'objectif de faire passer le maximum d'inventions sur le marché et aboutir ainsi à des innovations à succès. Comme elle s'appuie principalement sur une activité de R&D, cette stratégie est propice à l'innovation radicale. Google, Bosch ou Siemens sont des exemples d'entreprises qui ont adopté cette stratégie.

La stratégie **Market Reader** est symétrique à la précédente. Elle consiste à créer de la valeur par l'innovation incrémentale et la personnalisation des produits. Cette stratégie repose sur une grande écoute des demandes et des besoins exprimés par les clients, de sorte à orienter la R&D selon ces demandes et aboutir à des innovations à succès. C'est la stratégie appliquée par des entreprises comme Hyundai, Caterpillar, Samsung ou encore Visteon. Cette stratégie est la meilleure pour faire de l'innovation incrémentale, mais elle est susceptible de bloquer l'innovation radicale. Ce phénomène est connu sous le terme de « dilemme de l'innovateur » (Christensen, 1997-2016) : lorsque le processus d'innovation est centré sur les utilisateurs, les entreprises ont tendance à manquer des opportunités d'innovation de rupture.

Ces deux premières stratégies sont des classiques du management de l'innovation. Une troisième stratégie, moins connue des entreprises, a émergé récemment et propose une nouvelle manière d'innover. La stratégie **Need Seeker** se positionne du côté du marché, comme la stratégie Market Reader. Cependant, elle ne repose pas sur l'écoute des besoins et des demandes tels qu'ils sont exprimés par les clients. Elle consiste à anticiper les besoins futurs, les usages futurs, de sorte à être le premier à sortir un produit qui réponde à ces besoins encore non exprimés. Apple, Tesla ou Procter & Gamble sont des exemples d'entreprises ayant adopté la stratégie Need Seeker. Celle-ci s'avère propice à la génération d'innovations de rupture centrées sur les usages et sur les qualités fonctionnelles des produits.

Une citation de Steve Jobs, citant lui-même Henry Ford, donne sa vision personnelle de ce que nous appelons la stratégie Need Seeker : « Certains disent « Donnez au client ce qu'il souhaite. » Ce n'est pas mon approche. Notre rôle est de devancer leurs désirs. Je crois que Henry Ford a dit un jour : « Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils désiraient, ils m'auraient répondu : 'Un cheval plus rapide !' » Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent tant qu'ils ne l'ont pas sous les yeux. Voilà pourquoi je ne m'appuie jamais sur les études de marché. Notre tâche est de lire ce qui n'est pas encore écrit sur la page. » (Isaacson, 2011)

Quelle stratégie est la plus performante ?

L'étude Global Innovation 1000 analyse tous les ans la stratégie d'innovation des 1000 entreprises les plus innovantes au monde. En 2014, les auteurs ont proposé un bilan de l'efficacité des 3 stratégies d'innovation avec dix ans de recul (2004-2014). Si les trois stratégies possèdent chacune leurs propres success stories, il apparaît clairement que la plus performante est la stratégie **Need Seeker** (Jaruselski et al., 2014). La figure 2

montre notamment le pourcentage d'entreprises, dans chaque stratégie, qui occupent une position de leader sur leur marché. La stratégie Need Seeker s'avère également plus avantageuse en termes de retour sur investissement. En effet, elle est moins coûteuse que la stratégie Technology Driver, qui demande de lourds investissements en R&D, et génère plus de profits que la stratégie Market Reader, souvent limitée à l'innovation incrémentale.

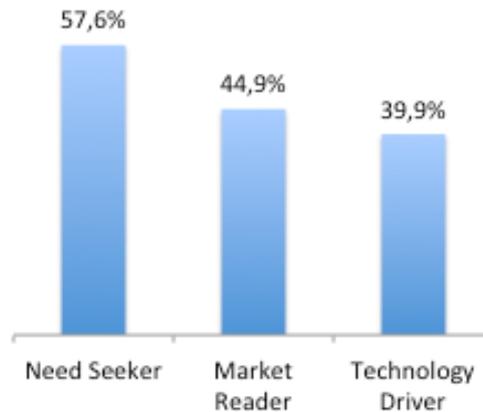


Fig. 2 : Pourcentage des entreprises qui sont leader sur leur marché.
Figure construite à partir des chiffres de Jaruselski et al. (2014).

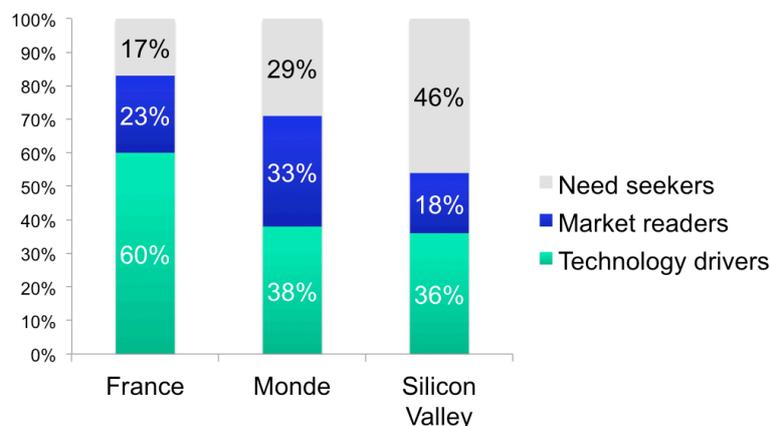


Fig. 3 : Stratégies d'innovation en fonction de la zone géographique.
Figure construite à partir des chiffres de Péladeau et al. (2013).

Les stratégies des entreprises françaises

D'après les données de l'étude Global Innovation 1000, la fréquence d'observation des 3 stratégies est à peu près équilibrée au sein de l'échantillon d'entreprises innovantes analysées (Fig. 3). Ceci dit, il existe de réelles différences en fonction des zones géographiques. Par exemple en France, la stratégie dominante est clairement la Technology Driver, adoptée par environ 60% des entreprises. La stratégie Need Seeker, dont on sait maintenant qu'elle est la plus performante, apparaît déficitaire, avec seulement 17% d'adoption (Péladeau et al., 2013). A l'inverse, la Silicon Valley et son écosystème particulièrement innovant favorisent la stratégie Need Seeker (46%). Ces différences peuvent certainement s'expliquer par des facteurs culturels, d'éducation / de formation, mais aussi des facteurs politiques. Il est en effet probable que la politique

fiscale en France, par le biais du Crédit Impôt Recherche, ait encouragé, ces 10 dernières années, les entreprises du territoire à adopter une stratégie Technology Driver centrée sur la R&D.

Les méthodes associées à la stratégie Need Seeker

Les entreprises conscientes de l'avantage concurrentiel que pourrait leur procurer la stratégie Need Seeker se heurtent à un nouvel obstacle : cette stratégie étant basée sur **l'anticipation des besoins futurs**, elle est souvent attribuée au seul fait de visionnaires ou de « génies » au sein des organisations. Il est vrai qu'il existe peu de méthodes structurées pour soutenir cette stratégie, du fait notamment qu'elle ait été formalisée relativement récemment. Citons tout de même quelques méthodes susceptibles d'aider les entreprises désireuses d'adopter une démarche Need Seeker.

La méthode du Lead User

Cette méthode, créée par Von Hippel (2005), consiste à impliquer dans le processus d'innovation des utilisateurs exceptionnels, qu'il appelle les **Lead Users** (« Utilisateurs pilotes » en français). Ils ont la particularité d'exprimer des besoins non encore ressentis par les autres utilisateurs, et d'être ainsi précurseurs d'importantes tendances du marché. Von Hippel a notamment expérimenté cette méthode chez 3M (Von Hippel et al., 1999) dans le domaine du matériel médical, donnant lieu à la plus grande vague d'innovations de rupture de cette division depuis 50 ans (Lilien et al., 2002).

Cette méthode a cependant un inconvénient majeur, qui est sa difficulté de mise en œuvre. En effet les Lead Users sont rares et le processus d'innovation est long en raison du temps de recrutement des Lead Users. Une manière moderne de faire ce recrutement peut consister à utiliser le crowdsourcing et l'open innovation par le biais de plateformes en ligne. On peut citer quelques belles initiatives françaises dans ce domaine, comme la plateforme Open Oxylane¹ de Décathlon ou la plateforme multi-marque Braineet².

La méthode des Personas

Compte tenu de ses difficultés de mise en œuvre, la méthode du Lead User reste relativement élitiste. A l'inverse, la méthode des **Personas** est très populaire et largement utilisée dans les entreprises de toutes tailles, y compris les startups. Le principe de cette méthode est de susciter l'empathie des concepteurs pour les besoins des utilisateurs, sans impliquer directement ces derniers. Les Personas sont des utilisateurs fictifs, représentés le plus souvent sous forme de fiches ou de posters, personnifiant un segment marketing. Ce sont des archétypes d'utilisateurs, avec un nom, un visage, une biographie, des buts et des activités (Pruitt & Adlin, 2010). La méthode des Personas, déclinée sous forme d'avatars en environnement virtuel, peut même permettre à des concepteurs d'incarner les utilisateurs, ce qui modifie significativement leur processus d'idéation (Buisine et al., 2016). Plus facile d'accès que la méthode du Lead User, la méthode des Personas est cependant moins fiable : elle permet aux concepteurs de se projeter dans les besoins actuels et futurs des utilisateurs, mais avec une probabilité de succès moins forte.

¹ <http://www.openoxylane.com/>

² <https://www.braineet.com/>

La méthode de l'utilisateur extrême

D'autres méthodes peuvent être évoquées pour favoriser une démarche Need Seeker. La méthode de **l'utilisateur extrême** s'inspire de la conception universelle pour élargir la recherche sur les besoins au-delà de la segmentation marketing et de la cible utilisateurs directe (Buisine & Bourgeois-Bougrine, 2015). En particulier, un focus sur les utilisateurs à besoins spécifiques (ex : enfants, seniors, personnes en situation de handicap) permet de faire émerger de nouveaux défis de conception. Cela permet aussi de concevoir des produits plus intuitifs (Boisadan et al., 2016). A titre d'illustration de cette stratégie, rappelons que les chercheurs du Xerox PARC dans les années 70-80 cherchaient à concevoir un ordinateur qui serait « *si simple d'utilisation que même un petit enfant pourrait l'utiliser* » (Isaacson, 2011). A l'époque il n'était pas question de mettre réellement un ordinateur entre les mains d'un enfant, mais ce défi de conception a donné lieu à une innovation radicale que nous utilisons aujourd'hui tous les jours : les interfaces graphiques. Un bel exemple, au tout début des années 80, d'anticipation des besoins futurs.

Les chercheurs travaillent actuellement à la mise au point de nouvelles méthodes pour aider les entreprises à structurer leur démarche Need Seeker. Ces méthodes nécessitant une validation sur le terrain, celle-ci peut être réalisée dans le cadre de collaborations avec des entreprises, et notamment des PME. Ce type de projets partenariaux peut ainsi bénéficier à la fois aux chercheurs et aux entreprises, et contribuer à leur finalité commune de favoriser la croissance par l'innovation.

Ce qu'il faut retenir :

On observe trois grandes stratégies d'innovation : Technology Driver, Market Reader et Need Seeker. Cette dernière repose sur l'anticipation des futurs besoins du marché et des futurs usages : les observatoires de l'innovation dans le monde laissent à penser que cette stratégie est aujourd'hui la plus performante en matière d'innovation. Or, les entreprises françaises restent très majoritairement structurées selon une stratégie Technology Driver centrée sur la R&D.

Pour en savoir plus :

- Boisadan, A., Buisine, S., Moreau, P. (2016). Démarche de conception de produits intuitifs. Conférence FLUPA UX-Day.
- Buisine, S., & Bourgeois-Bougrine, S. (2015). The creative process in engineering. In : T. Lubart (Ed.), *The creative process*, Chapter 10, in press.
- Buisine, S., Guegan, J., Barré, J., Segonds, F., & Aoussat, A. (2016). Using avatars to tailor ideation process to innovation strategy. *Cognition, Technology & Work*, in press.
- Christensen, C. (1997 first edition – 2006 last edition). *The innovator's dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Paris : JC. Lattès.
- Jaruzelski, B., Staack, V., & Goehle, B. (2014). Proven paths to innovation success. *Strategy+Business*, 77, 2-16.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M. & von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the Lead User idea-generation process for new product development. *Management Science*, 48, 1042–1059.

Péladeau, P., Romac, B., Rozen, A., & Sevin, C. (2013). *L'innovation dans les entreprises en France*. Paris: Booz & Company Inc.

Pruitt, J., & Adlin, T. (2010). *The Persona lifecycle: Keeping people in mind throughout product design*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

Von Hippel, E., Thomke, S., & Sonnack, M. (1999). Creating breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 77, 47-57.