

## CHAPITRE 2

# LES STRATÉGIES D'INNOVATION

### Management de l'innovation de produit

Le précédent chapitre a proposé une vision globale de l'innovation selon quatre 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 par la suite 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 au(x) besoin(s) du marché.

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 (Jaruzelski 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.

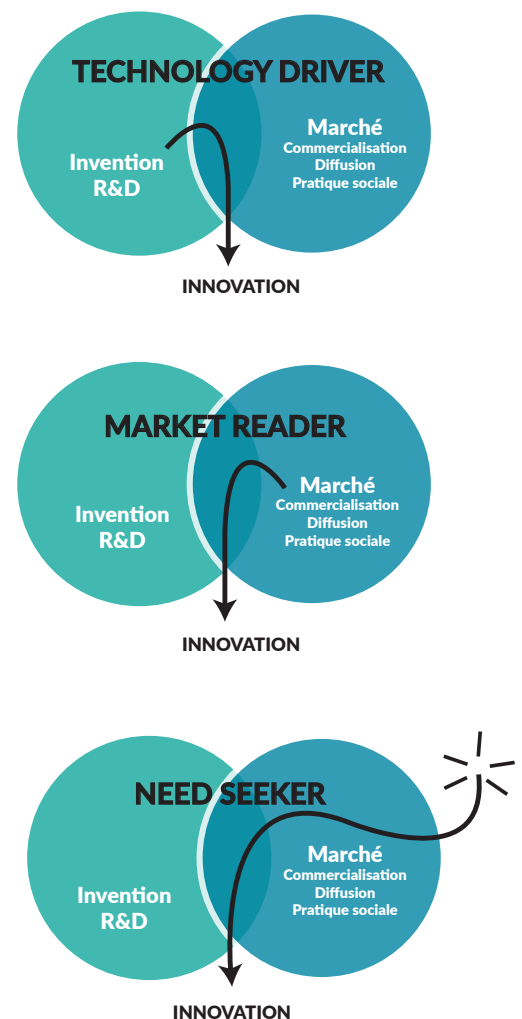


Fig. 1 : Les trois principales stratégies d'innovation : Technology Driver, Market Reader et Need Seeker.

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 1 000 analyse tous les ans la stratégie d'innovation des 1 000 entreprises les plus innovantes au monde. En 2014, les auteurs ont proposé un bilan de l'efficacité des trois 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 (Jaruzelski 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.

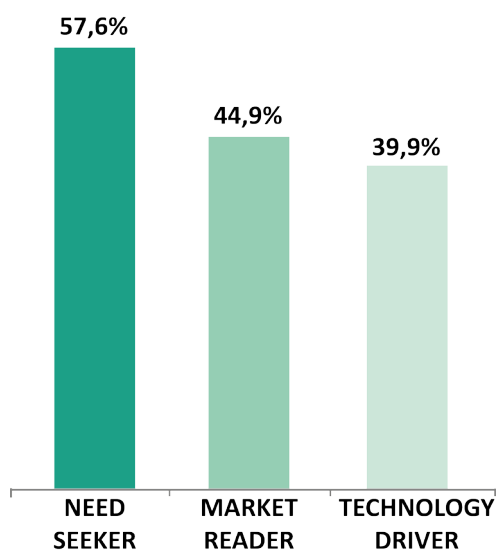


Fig. 2 : Pourcentage des entreprises qui sont leader sur leur marché. Figure construite à partir des chiffres de Jaruzelski et al. (2014)

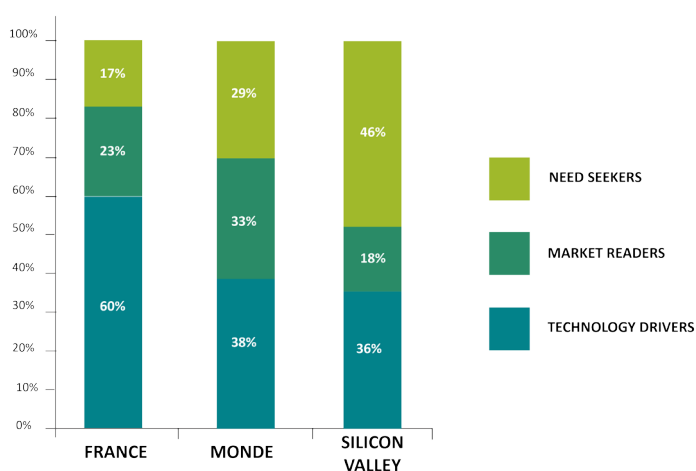


Fig. 3 : Stratégies d'innovation en fonction de la zone géographique. Figure construite à partir des chiffres de Péladeau et al. (2013)

## Les stratégies des entreprises françaises

D'après les données de l'étude Global Innovation 1 000, la fréquence d'observation des trois 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 dix 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 Oxylane (source : [www.openoxylane.com](http://www.openoxylane.com)) de Décathlon ou la plateforme multi-marque Braineet (source : [www.braineet.com](http://www.braineet.com)).

## 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 toute taille, 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.

## 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 (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.



## Stéphane Paillot, Directeur général de BEL-Industries, Directeur des achats du Groupe BEL



Le groupe BEL est le troisième groupe mondial de fromages de marque, présent dans plus de 130 pays et employant 12 000 personnes. Le groupe BEL possède une trentaine de marques de grande consommation dans son portefeuille dont 5 majeures : La Vache qui Rit, Kiri, MiniBabyBel, Leerdammer et Boursin. La production est répartie sur 28 sites et nous avons également 3 centres de recherche et développement. Quant à BEL Industries, c'est une structure ayant 2 unités de fabrication (séchage et mélange), employant 86 employés et réalisant 30 M€ de chiffres d'affaires, dont la vocation est la valorisation du lactosérum (semi-produit) issu de la production fromagère. Ce produit est utilisé ensuite dans la fabrication de glaces, sorbets, pâtisseries, nappage chocolat en substitution de la poudre de lait écrémé.

### Quels sont les « drivers » des ambitions de BEL Industries ?

Nos objectifs reposent sur le renforcement de nos positions géographiques et l'adaptation permanente aux marchés desservis, en particulier l'Asie et l'Afrique Moyen-Orient. Le développement de nos tonnages passe donc par une adaptation continue aux demandes clients et à notre capacité à innover en apportant des solutions et fonctionnalités nouvelles dans des applications très variées telles que la biscuiterie ou les boissons laitières.

### Comment abordez-vous l'innovation ?

L'innovation chez BEL Industries comprend plusieurs axes : l'innovation produit, l'innovation des procédés et l'innovation liée à l'organisation. Pour le moment, nous sommes plus focalisé sur une innovation incrémentale et en partie adjacente, qu'une innovation « disruptive ».

### Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?

Notre activité étant fortement dépendante des cours des matières premières laitières (poudre de lait, sérum...), nous devons donc reformuler nos recettes afin d'améliorer nos produits en termes de coûts, de qualité et de fonctionnalité. Nous explorons de nouveaux débouchés ou opportunités autour des mélanges à base de sérum afin de développer notre activité au-delà de nos marchés historiques de la glace et du yaourt. Comme la consommation de la glace est très saisonnière, nous avons priorisé le lancement de produits adaptés aux marchés asiatiques (en particulier l'ASEAN) afin de désaisonnaliser nos ventes et attaquer de nouveaux marchés comme la confiserie, la biscuiterie, les boissons...

**Pour le moment,  
nous sommes plus  
focalisé sur une innovation  
incrémentale et en partie  
adjacente, qu'une innovation  
« disruptive ».**



### Innovez-vous dans d'autres activités que vos produits, dans le digital par exemple ?

A l'inverse de notre maison mère qui a une activité BtoC, et développe de plus en plus des campagnes Publi-Promo via les réseaux sociaux, BEL Industries travaille dans le BtoB. Nous n'avons pas, à date, initié de programmes d'envergure dans le domaine du digital, même si nous pensons déployer courant 2017 un outil d'animation de notre réseau mondial d'agents/distributeurs, dans le but de promouvoir plus rapidement nos innovations produits, nos succès et également collecter plus aisément les informations terrains.



### Comment s'organise l'innovation au sein de BEL Industries ?

L'activité recherche et développement de BEL Industries couvre à la fois les procédés et les produits. Une équipe travaille en permanence à la sélection des matières premières (protéines du lait et sérum), véritable cœur fonctionnel de nos produits, ainsi qu'à la mise au point et à l'optimisation de nos procédés de séchage et de mélange. Cette équipe travaille en étroite collaboration avec les équipes industrielles de fabrication. Une autre équipe plus tournée vers le marché, et structurée en binôme avec les équipes commerciales, réalise les développements applicatifs (formulation, essai...) et va jusqu'à accompagner nos clients sur leurs lignes de fabrication lors des essais industriels de nos produits dans leurs formules produits finis. L'innovation pour BEL Industries comme pour le groupe BEL, est une priorité stratégique. Il s'agit, pour nous, d'apporter un plus différenciant à nos clients et consommateurs.

BEL Industries travaille pour l'essentiel les aspects fonctionnels (effet foisonnant, résistance au choc thermique...) car évoluant dans un environnement BtoB, alors que le groupe BEL travaille, en priorité, les aspects de praticité de ses emballages produits, les aspects nutritionnels (sel, gras...), en un mot le « Snacking Sain ».

### Quels sont les types d'éléments déclencheurs qui vont amener le groupe à innover ?

Les événements déclencheurs de l'innovation sont à ce jour essentiellement :

- l'évolution des exigences des consommateurs qu'on peut résumer en « manger plus sain » ;
- l'évolution permanente des exigences normatives (sécurité alimentaire, ISO14001, sécurité des biens et des personnes...) et des aspects règlementaires au grand export ;
- les aléas géopolitiques (embargos...) pour ce qui est de l'innovation liée à la distribution (nouvelles routes de distribution produits) ;
- plus récemment, la révolution digitale qui

change déjà nos habitudes de communication consommateurs, et viendra également modifier dans les années futures l'activité BtoB de BEL Industries.

### En conclusion, quel est le rôle de l'innovation par rapport à l'emploi ?

L'innovation est un vecteur de maintien et de développement de l'emploi. Pour BEL Industries, l'innovation est une obligation mais aussi la garantie d'adaptation aux demandes clients, aux opportunités du marché, et ce, même si toutes nos démarches ne sont pas couronnées de succès. BEL Industries, qui a été créée en 1955, a su répondre aux attentes du groupe BEL de valorisation de ses sérums issus de la fabrication fromagère, ainsi qu'aux attentes et exigences de nos clients quant aux aspects de performance, de qualité et d'innovation. Nos efforts constants de développement de nouveaux produits, de nouvelles applications sont les garants du développement actuel et futur de notre activité.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

### LES POINTS ESSENTIELS

On observe trois grandes stratégies d'innovation :

- **Technology driver** : Une R&D intense permet de développer des produits à grande valeur ajoutée
- **Market Reader** : Une grande écoute des demandes et besoins des clients permet d'orienter la R&D vers la création de la valeur par l'innovation incrémentale et la personnalisation des produits
- **Need Seeker** : Cette stratégie consiste à anticiper les besoins futurs et être le premier à pouvoir répondre à ce besoin

Les observatoires de l'innovation dans le monde laissent à penser que la stratégie Need Seeker est aujourd'hui la plus performante en matière d'innovation. Elle est aussi la plus avantageuse en termes de retour sur investissement. Or, les entreprises françaises restent très majoritairement structurées selon une stratégie Technology Driver centrée sur la R&D.

Il existe des méthodes susceptibles d'aider les entreprises désireuses d'adopter une démarche Need Seeker : la méthode du Lead User, la méthode des Personas ou la méthode de l'utilisateur extrême.



### 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.