



# Stratégie d'entreprise cours n°4

## L'innovation



# Qu'est ce qu'un nouveau produit ?

- ▶ Classiquement, les nouveaux produits peuvent être classés en 2 catégories :
  - **Technology Push**, lorsqu'ils découlent du développement d'une technologie (ex : nanotechnologies)
  - **Market Pull**, lorsqu'ils proviennent d'une demande du marché qui « tire » le produit (ex : cosmétiques bio)



# L'innovation, une source d'avantages concurrentiels

- ▶ L'innovation au sens large est d'abord une voie pour préserver ou développer la compétitivité des entreprises. Elle peut prendre des formes multiples, sur tous les secteurs d'activités, pour **créer de la valeur** compétitive (**avantage concurrentiel**).
- ▶ Afin de mieux identifier la valeur créée, il est nécessaire de catégoriser et de caractériser l'innovation en fonction de 3 critères que l'on va croiser :
  - Nature
  - Objet
  - Intensité

# Les 4 NATURES d'innovation

- ▶ Innovation technologique
- ▶ Innovation d'usage
- ▶ Innovation sociale
- ▶ Innovation d'autre nature





# Les 4 NATURES d'innovation

## ► Innovation technologique

- consiste à créer ou à intégrer une technologie nouvelle ou améliorée, ou une combinaison de technologies, avec pour objectif de répondre à un besoin du marché ou anticiper sur des besoins actuels ou futurs

## ► Innovation d'usage

- Est le changement introduit dans la manière d'utiliser le produit ou de consommer le service. La mise en place d'une nouvelle facilité d'usage pour répondre à des besoins du marché ou anticiper sur des futurs besoins



# Les 4 NATURES d'innovation

## ► Innovation sociale

- consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations

## ► Innovation d'autre nature

- Il s'agit le plus souvent d'innovations créatives et artistiques (recettes, concept, look and feel, mode, goûts alimentaires, loisirs, architecture, métiers d'art, ...) dont la défendabilité est très délicate (gros investissements marketing / marque) et l'avantage concurrentiel très aléatoire (sauf si zone de chalandise restreinte). Attention il peut s'agir d'une évolution normale de l'entreprise qui s'adapte à un environnement cyclique (non innovant)



# Les 4 OBJETS d'innovation

- ▶ Innovation de produits (ou services)
- ▶ Innovation de procédés (ou processus)
- ▶ Innovation de marketing (ou commercialisation)
- ▶ Innovation d'organisation



# Les 4 OBJETS d'innovation

## ► Innovation de produits (ou services)

- création ou l'amélioration d'un produit ou offre d'une prestation de services qui crée une valeur nouvelle ou supplémentaire pour le marché

## ► Innovation de procédés (ou processus)

- mise en œuvre de nouvelles techniques ou amélioration des techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services (méthodes de production, de servuction, mais aussi de logistique, nouvelles ou améliorées)



# Les 4 OBJETS d'innovation

## ► Innovation de marketing (ou commercialisation)

- implique des changements significatifs dans la conception/design, dans le conditionnement/packaging du produit ou du service, dans son mode de commercialisation, sa promotion, son modèle économique ou sa tarification

## ► Innovation d'organisation

- consiste à introduire une nouvelle méthode ou une méthode améliorée dans les pratiques de management de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures (coopération, stratégie d'alliance etc.). L'innovation d'organisation est liée aux aspects humains/managériaux de l'entreprise

# Les 4 INTENSITES d'innovation

- ▶ Innovation de rupture
- ▶ Innovation incrémentale
- ▶ Innovation d'assemblage
- ▶ Innovation d'adaptation





# Les 4 INTENSITES d'innovation

## ► Innovation de rupture

- modification profonde de l'état de la technique et/ou des conditions d'usage par le marché ou d'une nouveauté sociale majeure. L'innovation de rupture permet un changement majeur de l'état de l'art par rapport à la concurrence pour créer de nouveaux marchés et/ou modifier les comportements de consommation. Elle peut avoir un caractère radical voire révolutionnaire. Le niveau de risque et d'incertitude est très élevé voire parfois total. Le marché est souvent à créer.

## ► Innovation incrémentale

- ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technique ou de l'offre sociale, mais y apporte une amélioration sensible. Le niveau de risque et d'incertitude est élevé à modéré. Le marché est souvent concurrentiel (concurrence directe ou indirecte)



# Les 4 INTENSITES d'innovation

## ► Innovation de d'assemblage

- associe plusieurs offres ou innovations existantes pour en créer une nouvelle. L'association de deux ou plusieurs composants d'un produit ou service peut amener à une innovation caractérisée d'assemblage. C'est la combinaison des composants qui permet une amélioration du produit ou service et/ou de nouvelles performances

## ► Innovation d'adaptation

- consiste à dupliquer ou à adapter une innovation d'un secteur vers un autre secteur, ou d'un usage vers un autre usage. C'est l'adaptation d'une solution précédemment connue sur un secteur mais comportant les modifications nécessaires pour son application dans d'autres conditions, notamment son adaptation aux conditions locales

# Les 4 INTENSITES d'innovation

Risques, Incertitude, Valeur créée, Originalité,  
Défendabilité, Barrières à l'entrée, potentiel,  
durabilité, mobilisation de fonds propres, ...



Faibles temps de R&D, Time to market,  
vitesse de mise en marché,  
rapidité du succès commercial, ...

NATURE D'INNOVATION

Nom de l'entreprise ou projet

Nom de l'entreprise ou projet

Lien ci-dessus à copier / coller

TECHNOLOGIQUE

USAGE

SOCIALE

AUTRE NATURE

OBJET D'INNOVATION

PRODUITS

Produit

Service

PROCEDES OU PROCESSUS

Production / Fabrication

Servuction

Logistique

Fonctions de soutien

MARKETING OU COMMERCIALISATION

Conception / Design

Conditionnement / Packaging

Méthode de vente / circuit de distribution

Promotion

Modèle économique

Tarification

ORGANISATION

Pratiques de l'entreprise

Organisation du travail

Relations externes

INTENSITE D'INNOVATION

RUPTURE

INCREMENTALE

ASSEMBLAGE

ADAPTATION



**INNOVATION INCRÉMENTALE**

Améliore l'existant

**INNOVATION RADICALE**

Transforme le marché, crée un nouveau marché



**INNOVATION MARKETING ET COMMERCIALE**



La qualité au prix juste



Produits alimentaires premium, communication ludique et liens avec les clients

**VIDE-DRESSING**  
FASHION TOGETHER

Site de shopping communautaire pour produits mode et luxe



Un compte sans banque chez son buraliste



Service de lecture numérique de presse sur mobile et ordinateur

**INNOVATION DE PRODUIT, SERVICE ET USAGE**



La friteuse « sans huile »



Appareils intelligents axés sur la santé



Applications web et mobiles pour les patients atteints de maladies chroniques



Solutions d'impression 3D



Plateforme de financement participatif



Raquette de tennis connectée pour la mesure des performances sportives



Remotorisation de l'A320 (A320neo)



Motorisation hybride des véhicules automobiles



Exploitation des micro-algues pour produire des molécules d'intérêt pour les produits du quotidien



Système de stimulation de la rétine pour restaurer la vue

**INNOVATION TECHNOLOGIQUE**



Automatisation et standardisation de la production d'équipements automobiles



Industrialisation d'une ligne de production d'emballages alimentaires



Distributeur de fournitures industrielles, fédérateur de relations collaboratives transverses entre ses clients et fournisseurs



Innovation managériale basée sur l'autonomisation des salariés et l'open innovation dans une biscuiterie centenaire

**INNOVATION DE PROCÉDÉ ET D'ORGANISATION**



Créateur du concept de ventes événementielles sur Internet



Solution de paiement dédiée aux marketplaces, à la consommation collaborative et au crowdfunding



Opérateur de reprise et de revente de mobiles d'occasion



Corners de confection et vente de sushis frais en supermarché



Service de covoiturage longue-distance

**INNOVATION DE MODÈLE D'AFFAIRES**



L'Activité Physique Adaptée (APA) comme méthode de prévention santé et de bien-être



Réussir le recrutement des jeunes diplômés des quartiers populaires



Favoriser les échanges directs entre producteurs locaux et communautés de consommateurs



L'insertion professionnelle par la restauration de monuments historiques

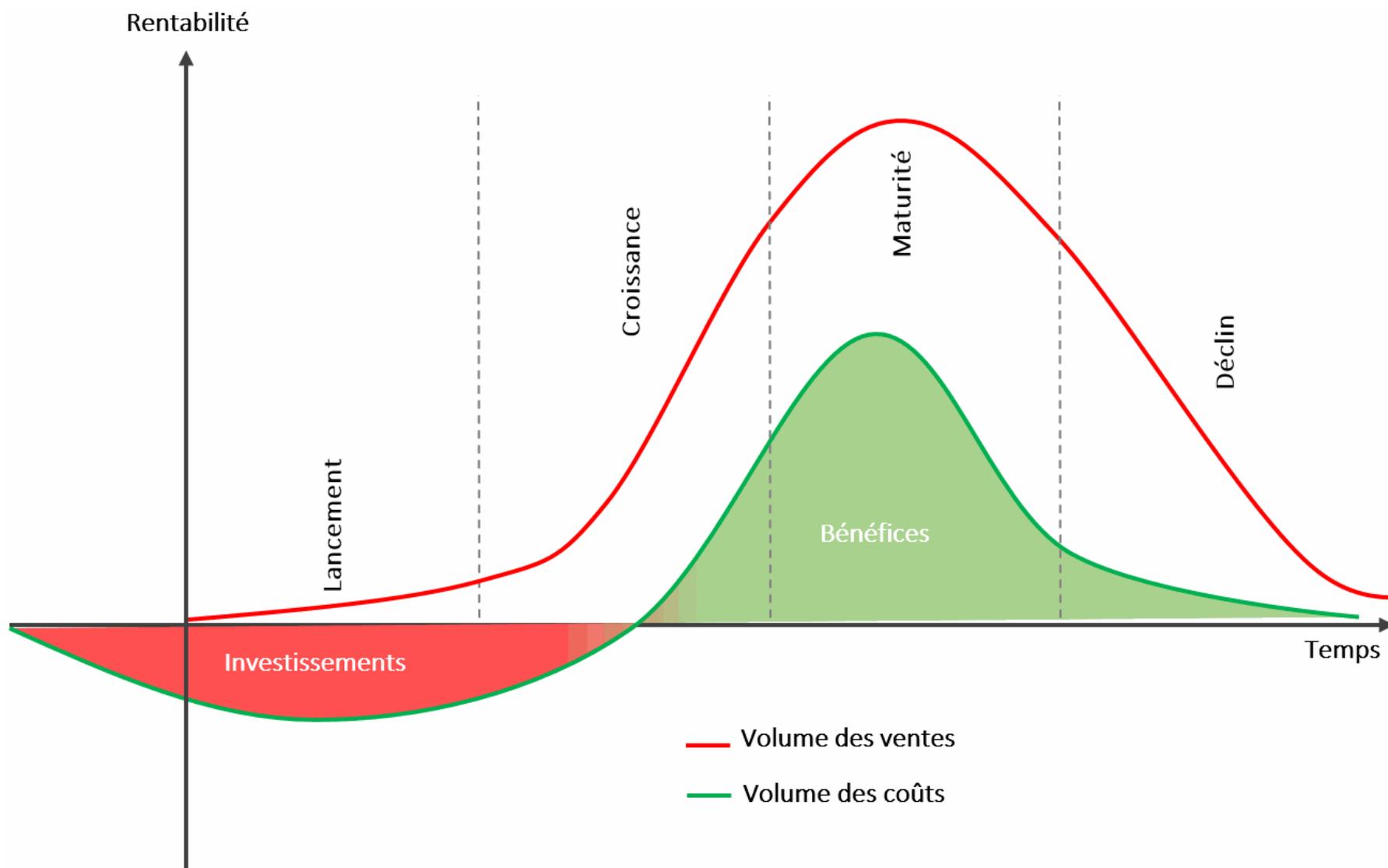
**INNOVATION SOCIALE**

# Etudes de cas

- ▶ 3 groupes de 3 pour caractériser l'innovation des marques suivantes :
  - Tesla
  - Lego
  - Netflix
- ▶ Puis partage en grand groupe



# Le cycle de vie du produit





# Le cycle de vie du produit

- ▶ Développer de nouveaux produits est un processus coûteux et risqué.
  - Selon les marques et les secteurs d'activité, on considère que seuls 10 à 20% des nouveaux produits génèrent des profits 3 ans après leur lancement.
- ▶ Pourtant, un entreprise qui n'innove pas se prive d'un moteur de croissance et met en péril son existence (cf collections en PAP : création de cycles volontairement)
- ▶ Les différentes phases :
  - Avant le lancement = gestation (investissements R&D, études, proto)
  - Phase de lancement = faire connaître le produit (coûts élevés, ventes faibles, bénéfices inexistantes)
  - Phase de croissance = amélioration du produit et/ou extension et/ou enrichissement de l'offre
  - Phase de maturité = ventes et bénéfices au max
  - Phase de déclin = coûts à réduire au mini

=> Les cycles de vie des produits sont de plus en plus courts, du fait d'une concurrence accrue.



# Le cycle de vie du produit

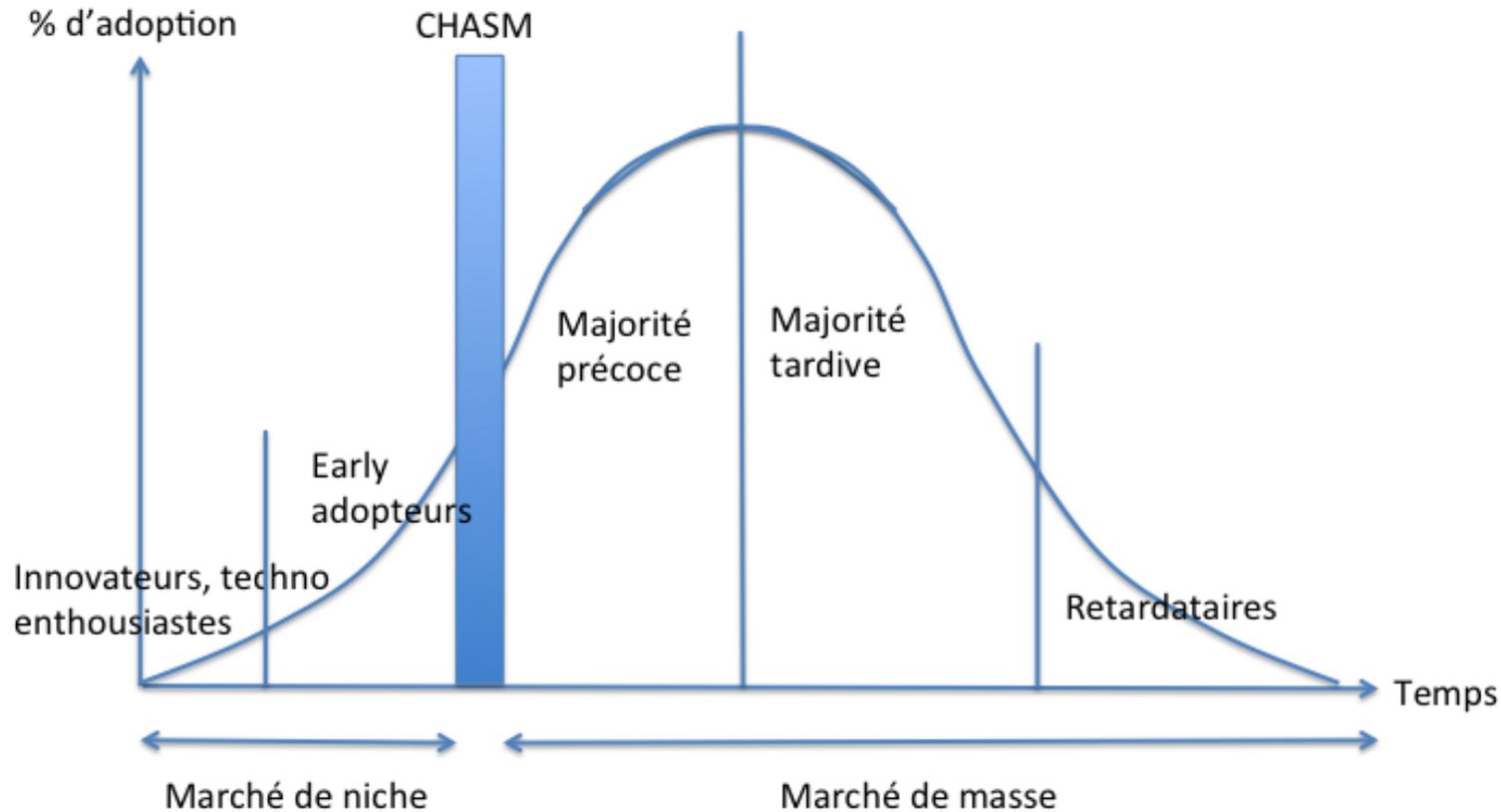
- ▶ Toutes les étapes du développement ne dépendent pas du service marketing, mais elles sont gérées par des équipes pluridisciplinaires impliquant les fonctions de R&D, production, design, finance, comptabilité.
- ▶ Plus l'entreprise est orienté client, plus la fonction marketing doit être intégrée à toutes les étapes du processus.



# Les 6 étapes de développement d'un nouveau produit

1. Exploration, recherche d'idées
  - Sources internes et externes / brainstorming
2. Filtrage des idées
  - Selon critères techniques, financiers ou marketing
3. Analyse économique
  - Coût de développement, estimation des ventes et profits, point mort et rentabilité
4. Développement
  - Cahier des charges fonctionnel / faisabilité technique / proto
5. Tests marketing
  - Tests techniques et marketing / cahier des charges final
6. Commercialisation
  - Lancement

# L'adoption de l'innovation par les consommateurs



Courbe d'adoption de l'innovation et gouffre (chasm) de Moore



# L'adoption de l'innovation

1. Les **innovateurs** animés d'un esprit d'aventure et aimant les nouvelles idées, ils recherchent les nouveautés à tout prix (sans l'aide de personne, ni de la publicité). Ces personnes sont intéressantes à considérer lors du lancement d'un produit : elles vont rapidement l'assimiler et initier le bouche à oreille (prescripteurs). Cependant elles sont peu nombreuses et ne sont pas forcément fidèles.
2. Les **adopteurs précoces** leader d'opinion (visionnaires), ils sont à l'écoute des innovations et vont acheter les produits ou services qui leurs seront utiles (adoptent les innovations rapidement). Cette population est nombreuse et prête à dépenser. Une publicité bien conçue (marque) a un grand effet sur leurs décisions.
3. La **majorité précoce** n'est pas vraiment à la recherche de nouveautés. Elle est difficile à atteindre car elle ne considère pas du tout qu'un nouveau produit est sa priorité. De plus, elle n'achètera un produit que s'il ne présente aucun risque (prend en compte les expériences des prescripteurs et visionnaires).
4. La **majorité tardive** attend qu'une innovation soit largement utilisée autour d'elle pour l'acheter. Votre produit doit faire l'objet d'une large diffusion. Le client connaît plusieurs utilisateurs précoces. Il doit vérifier auprès de plusieurs personnes, venant de différents milieux que le produit répondra entièrement à ses attentes (famille, amis, collègues, ...).
5. Les **retardataires** sont les derniers à acheter votre produit innovant. Ils n'adoptent un produit que lorsque la majorité des personnes dans leur environnement de référence l'a acquis et testé avec succès.

# L'innovation comme moteur de création d'entreprise

- ▶ Réflexion individuelle
- ▶ Une idée / un besoin non satisfait pour le prochain cours

