

Trop d'innovation tue l'innovation ?

La multiplication des lancements de produits est-elle forcément synonyme de valeur ajoutée

pour l'entreprise ? Est-elle une preuve évidente de son dynamisme et de sa créativité, ou ne serait-elle finalement ni très bénéfique à l'entreprise... ni aux consommateurs ? Cette interrogation fait en tous cas, l'objet d'une étude menée par le cabinet CAA Conseil qui statue qu'à trop d'innovation, mieux vaut privilégier l'innovation de rupture... Explications.

KE stampiller un produit "nouveau" ne fait pas vendre plus, mais constitue une stratégie défensive de l'entreprise pour préserver ses parts de marché. Au risque de perdre la confiance du client ! », lance Jean-Julien Baronne, Vice-président de CAA Conseil, Spécialiste du conseil en management et en stratégie de l'innovation, ce cabinet a présenté en avril dernier, une étude exclusive sur les pratiques des grands groupes en matière d'innovation. Au programme, des questions

propres à inciter les cellules marketing les plus aguerries, à revoir leur copie... La multiplication des lancements de produits est-elle réellement synonyme de nouveauté et de créativité ? Comment valoriser le produit de sa R & D et en tirer pleinement partie ? Premier constat : la vision stratégique de l'innovation dans les grandes entreprises ne serait pas toujours cohérente ni véritablement créatrice de valeur. Le lancement de nouveaux produits, pourrait même avoir l'effet pervers de

banaliser l'innovation et ne pas apporter de ce fait, le bénéfice escompté par l'entreprise. D'autant plus que la durée de vie de ces produits se voit souvent réduite par la concurrence et la copie. En 5 ans, le taux de renouvellement des gammes a ainsi été multiplié par deux, passant par exemple dans la grande distribution de 10 % en 2000 à plus de 20 % en 2005. Paradoxalement, la durée de vie d'un produit a lui, diminué... de moitié. Cette course folle à l'innovation, ne vise en fait, qu'à réduire au minimum le temps nécessaire à la mise sur le marché et à défendre ses parts de marché.

Finalement ces innovations à la chaîne ou incrémentales, ne marquent ni le consommateur auquel elles n'apportent pas grand chose, ni la concurrence sur qui elles ont un impact peu durable dans le temps. En moins d'un an, un produit similaire arrivera sur le marché qui fera oublier le précédent.

>>La course au nouveau produit

Pour l'entreprise, cela entraîne une inflation des programmes de recherche, sans hiérarchie ni priorité, ainsi qu'un essaimage des ressources allouées (financières, humaines...) au détriment d'objectifs clairs et porteurs de valeur. Alors qu'une innovation de rupture, qui consiste à modifier beaucoup plus en profondeur, la structure même du produit, assurera elle, un avantage concurrentiel pérenne (3 à 4 ans en moyenne). Si en 2000, ces innovations

incrémentales étaient à égalité avec les innovations dites de rupture, dans les programmes de R & D, en 2005 la proportion est passée à 80 % pour les premières, contre 20 % pour les secondes. « C'est un cercle vicieux ! Sous la pression du marketing, il faut accélérer les lancements, qui sont d'autant plus pressants que la concurrence fait de même, par effet d'émulation. En coulisse, on assiste donc à de véritables acharnements thérapeutiques des chercheurs sur les pallasses pour innover à tout prix. Mais avec si peu de temps et de moyens, l'innovation reste marginale », souligne Jean-Julien Baronne, Vice-président de CAA Conseil.

L'occasion pour le cabinet conseil de mettre en lumière les lacunes du pilotage stratégique de l'innovation afin de déceler les bonnes pratiques et les outils qu'il faut systématiser.

>>Bien doser marketing et recherche

De l'aveu même des entreprises interrogées par CAA Conseil, le pilotage de la recherche se révèle dans l'ensemble, plutôt déficient. La R & D est trop souvent gérée à l'opportunité, sans vision stratégique. La « culture ingénierie » des chercheurs, débouchant en général sur des outils de reporting inadaptés à un pilotage stratégique des projets innovants. Et force est de constater que pour 80 % des centres de R & D, la totalité des équipes ne sont composées que de scientifiques.

A l'inverse, un marketing trop présent,



>>La vision stratégique de l'innovation dans les grandes entreprises ne serait pas toujours cohérente ni véritablement créatrice de valeur.

manque souvent de visibilité dans son analyse du marché, et n'a souvent qu'une vision à court terme. C'est donc bien dans la complémentarité des deux, que l'on pourra produire de l'innovation de rupture. De fait, il appartient à la Direction Générale, porteuse de la dimension stratégique de l'entreprise, d'arbitrer entre marketing et recherche. « Les entreprises qui réussissent pleinement à mettre sur le marché des produits innovants sont celles qui savent faire traduire par le marketing

les besoins du marché en fonctionnalités, et faire traduire par la R & D les technologies développées en nouveaux usages. De la conjonction des deux naît le besoin satisfait par l'innovation, et donc le potentiel de croissance », précise Jean-Julien Baronne.

>>Des outils simples à systématiser

Enfin, il faut veiller également à associer les responsables industriels, suffisamment tôt dans le suivi du projet, pour garantir sa faisabilité technique.

>>Rester humble et opérationnel devant les projets et leur complexité

Les choix stratégiques de R & D, devraient systématiquement passer au crible d'une grille de lecture simple, en vue d'éclairer les décisions de la Direction dans ses arbitrages de projets. Ainsi, s'impose notamment une vision de la vie du produit ou de la gamme dans le temps, impliquant d'éventuels repositionnements. Le produit arrive-t-il en fin de vie ? Présente-t-il encore des éléments de rupture ? Il convient aussi d'évaluer les partenariats potentiels, permettant des innovations de rupture inattendues et d'identifier celui des acteurs de la chaîne de valeurs, pour qui l'innovation aura le plus d'impact et représentera le plus

gros bénéfice. C'est lui qui portera le plus facilement le produit et en sera le meilleur prescripteur. La première réaction est trop généralement d'aller voir directement l'acheteur, dans une perspective de business immédiat, alors que la logique de l'acheteur est antagoniste à la nouveauté : celle-ci génère des coûts induits d'adaptation et crée une situation de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur unique.

« Pour piloter avec lucidité l'innovation, il faut

savoir rester humble et opérationnel devant les projets et leur complexité, tant humaine que stratégique. Il faut également faire preuve de bon sens pour contourner les réticences et faire travailler ensemble des personnels à la culture professionnelle très différente », conclut Jean-Julien Baronne.

K. B.