

## EXPERTISES

**Innovation de rupture :  
les entreprises doivent  
se mobiliser.**

# L'innovation de rupture, un impératif mal intégré par les entreprises

■ Dans la course à l'amélioration continue des produits nouveaux, les entreprises risquent de laisser passer le train des innovations qui créent les marchés de demain.

Jamais les entreprises n'ont eu autant d'argent dans les caisses. Mais rarement elles ont été aussi déroutées par la question de savoir qu'en faire. « Les grands groupes ont un besoin impérieux de visions nouvelles sur l'innovation. Ils ont des exigences de recherche très importantes mais ils ont du mal à savoir où aller. » Jean-Julien Baronnet n'en revient presque pas. Dans sa fonction d'expertise, il n'a jamais ressenti une telle demande de la part des états-majors sur la stratégie et la prospective. « De nombreux managers se plaignent de ne pas avoir de profils de recherche et de marketing capables d'exprimer les potentialités attendues sur du plus long terme. La grande question aujourd'hui, c'est comment générer de l'innovation de rupture, à cinq-dix ans, tout en assurant tous les trois mois la production de produits nouveaux pour éviter de perdre des parts de marché. »

Pour le vice-président de CAA Conseil, spécialiste du marketing et du management de l'innovation, l'amélioration continue des produits se heurte à des limites. Il arrive un moment où les techniques d'amélioration nécessitent des moyens démesurés pour des progrès infimes. Dès lors, pour progresser réellement, il ne suffit plus de faire mieux. Il faut faire autrement. C'est l'impératif auquel invitent les spécialistes du management de l'innovation, tels Clayton Christensen ou Gary Hamel. Pour ce dernier, « l'ère du progrès conventionnel et linéaire est révolue ». En effet, l'environnement instable de l'économie nécessite « un système d'innovation qui ne soit pas seulement bâti sur du connu, des solutions éprouvées ou opportunistes

mais un système capable de se confronter à l'incertitude, au risque, à la turbulence ».

D'après Jean-Julien Baronnet, « si nous n'intégrons pas cette dimension déjà bien rodée dans les pays qui investissent beaucoup d'argent dans la recherche, nous risquons de laisser passer le train ».

**Fort niveau de maturité.** Nous sommes arrivés, avec le développement des gains de productivité et la baisse des coûts unitaires de production à une sorte de seuil naturel dans la courbe d'expérience. Ce plateau est caractérisé par un très fort niveau de maturité grâce aux économies d'échelle et aux progrès technologiques. Aujourd'hui, les décideurs ne savent pas où aller plus loin. C'est toute l'organisation de la R&D qui se trouve obligée de changer. Les entreprises sont passées d'une organisation de la recherche autonome indépendante, où la technologie était le dogme et l'ingénieur le roi, à une organisation où il faut montrer que l'innovation est le premier élément de croissance organique. Ce processus pris en charge par les directions de R&D s'est avéré trop lent pour soutenir la compétition. Les divisions opérationnelles ont alors pris le relais pour accélérer le mouvement. Les programmes de recherche se sont ainsi trouvés aux mains des cadres des business units, occupés aux urgences de l'innovation immédiate. En cours de route, un déséquilibre s'est créé entre d'un côté la recherche pure, à long terme, et de l'autre l'innovation continue ou « incrémentale ».

**Changements sociologiques.** On assiste alors à une marginalisation de la recherche qui a tendance à se « ghettoïser ». « Lorsque les chercheurs produisent des programmes sur le long terme, ils sont jugés inadaptés et non rentables. Ils demeurent donc dans les tiroirs. C'est du gâchis », explique Jean-Julien Baronnet. Si le marché exige des rotations de plus en plus fréquentes de produits, il doit aussi s'alimenter d'idées

nouvelles, se préparer à des transformations et aux changements sociologiques. Le problème est que ces programmes de recherche « fondamentale » sont très rarement décidés conjointement par la direction recherche et les directions business.

Les chercheurs en entreprise possèdent encore une vision stratégique mais rarement marketing de l'innovation. Dans les business units qui ont pris en charge la R&D, c'est presque le contraire. « Si je ne lance pas tous les trois mois un nouveau produit, je perds des parts de marché », avancent les responsables opérationnels marketing. Le gros des ressources est dédié à cette urgence. Tout l'arbitrage décisionnel sur la R&D est fait en fonction du « time sur market » entre trois et six mois. « Du coup, il est difficile de mobiliser simultanément ces équipes sur des objectifs de moyen-long terme et des innovations de rupture », fait remarquer Jean-Julien Baronnet. Pour les chercheurs, cette faiblesse stratégique est grave. Cette vision à courte vue à des conséquences extrêmement importantes sur le plan du recrutement et sur le plan des processus d'innovation. Les entreprises préfèrent recruter des profils immédiatement opérationnels qui ressemblent à ceux qui existent déjà. Ils sont en général formatés « audit » car ceux qui les embauchent viennent en général de l'audit. Ou bien, ils obtiennent une formation « maison » très cadrée. Ils ne sont en tous les cas pas profilés pour générer de la rupture ou du changement. Ce faisant elles négligent des profils plus variés (chercheurs, créatifs, autres...). Pour Jean-Julien Baronnet, « l'enjeu consiste aujourd'hui à rééquilibrer les profils, décloisonner les fonctions. Il est nécessaire de créer ce dialogue entre course à l'incrémental et stratégie de rupture. Cela passe par la transversalité des compétences. Il devrait y avoir dans l'entreprise une personne capable d'exercer cette fonction de détection de talents divers ». Pour le responsable de CAA Conseil, pour arriver à créer des ruptures, « il convient de sortir de son secteur traditionnel pour aller vers de nouveaux

secteurs. Par exemple : que l'automobile parle à l'alimentaire en s'intéressant aux odeurs. Il est nécessaire de bâtir conjointement entre le marketing et la recherche une vision stratégique partagée. Cela suppose d'avoir un pilotage pluridisciplinaire des projets dans lesquels il y ait un co-management par la recherche et par le business de l'innovation ».

Yan de Kerouguen

## Z O O M

### Faire mieux ou faire autrement

Les directions d'entreprise sont confrontées à deux catégories d'innovation :

– **L'innovation incrémentale :** « faire mieux ». Il s'agit de petites améliorations à minima de produits (options nouvelles, marketing...), par exemple le goût citron dans le yaourt, ou de copies d'innovations déjà présentes sur le marché. Le

renouvellement de ces innovations se produit en moyenne tous les trois mois. Elles évoluent dans un contexte linéaire et stable. À un niveau plus avancé, l'innovation incrémentale est liée aux technologies de progrès (x sustaining technologies) et peut être pérenne sur une durée plus longue.

– **L'innovation de rupture :** « faire autrement ». Elle est représentée par les produits qui contribuent à

créer un nouveau marché tels que les « functional foods » (aliments aux vertus préventives qui se retrouvent au cœur de la stratégie d'une entreprise). Ces produits instaurent non seulement le nouveau besoin d'un produit santé mais ils tirent la croissance de l'entreprise et imposent une nouvelle organisation du groupe. Un autre exemple est fourni quand on est passé de la cassette VHS au DVD.

## Actimel : plus simple, plus pratique et moins cher

Le succès est patent. En quelques années, Danone a non seulement imposé Actimel sur les linéaires des hypermarchés mais, à elle seule, la petite bouteille de lait fermenté a tiré la croissance du groupe. La recette ? Un produit plus simple, plus pratique et moins cher, qui ne correspond pas aux besoins du moment des consommateurs, mais qui fait le pari de définir le marché du lendemain. Cette innovation de rupture ou de « turbulence » a également modifié l'organisation du groupe, avec la création de structures transversales animées par les décideurs transversaux. Pour les spécialistes de l'alimentaire, l'innovation de rupture réside aussi dans le fait que cette petite « fiole » a

valeur de dose pour accomplir le geste santé du matin et régler efficacement le besoin de lait quotidien. Elle est accompagnée par une communication mettant en exergue les bénéfices d'Actimel sur l'organisme, avec un discours vérité à la limite du médical. Malgré son prix (trois fois plus cher qu'un yaourt blanc classique), l'impact sur les ventes de la campagne publicitaire a été immédiat. Ce succès a permis de redéfinir le cœur de la stratégie de Danone. Le groupe finance des études à travers le monde sur les probiotiques (qui apportent des bactéries vivantes dans le côlon) et les prébiotiques (qui agissent sur la flore intestinale).

