

[> retour au sommaire](#)

Pouvoir économique

R&D et innovation

Du bon usage de la rupture

Les entreprises de grande consommation se contentent le plus souvent d'innovation "agrémentales" et de "me too products". Alors que ce sont les innovations de rupture qui sont véritablement créatrices de valeur.

[>> Réagissez à cet article](#)



© SIPA-Toute reproduction interdite

Jean-Julien Baronnet, vice-président de Ose Consulting : "Entre innovation agrémentale et innovation de rupture, le potentiel de création de valeur se traduit par un rapport de 1 à 50 !"

Par Caroline Castets

Aujourd'hui en France, la véritable innovation – de rupture – est en panne. Les équipes ne savent pas travailler ensemble et les entreprises ont beaucoup de mal à valoriser leurs nouveautés auprès du consommateur." Le constat de Jean-Julien Baronnet, vice-président de la société de conseil Ose Consulting, est certes sévère mais tutoie la vérité. En 2006, 5 % seulement des entreprises françaises avaient commercialisé une innovation de rupture et 50 % d'entre elles limitent aujourd'hui leurs investissements en recherche et développement à 4 % de leur chiffre d'affaires alors que, aux Etats-Unis, la moyenne se situe aux alentours de 10 %. Mais les budgets ne se contenteraient pas d'être en baisse. A en croire les consultants d'Ose Consulting, ils seraient également mal employés, la quasi-totalité des dépenses étant, pour l'heure, consacrées aux innovations "agrémentales", comme la rénovation de packaging... Pourtant, Jean-Julien Baronnet est formel. "Entre innovation agrémentale et innovation de rupture, le potentiel de création de valeur se traduit par un rapport de 1 à 50 !" L'enjeu est donc de taille. Alors, d'où vient cette paralysie partielle de nos départements R&D ?

Le clivage entre la R&D et le marketing

Première cause de dysfonctionnement constatée : l'absence quasi totale de synergies entre R&D et marketing, 85 % des propositions d'innovations de rupture provenant aujourd'hui des départements recherche, contre seulement 15 % du marketing. "Les institutions françaises savent parfaitement innover dans le domaine scientifique, mais elles sont nettement moins performantes lorsqu'il s'agit de traduire ces innovations en langage marketing pour les convertir en propositions exploitables sur le plan commercial, explique Moïse Riboh, directeur de la prospective stratégique et des relations scientifiques chez Danone. Pour remédier à cela, les gens doivent

3 questions à...

Frédéric Fréry, chercheur et professeur en stratégie à l'ESCP-EAP

"Sortir de la recherche pure pour marier créativité technique et business."

Comment expliquez-vous que les entreprises ne privilégient pas davantage les innovations de rupture ?

Tout simplement parce qu'en matière de R&D comme dans les autres domaines, les dirigeants attendent de plus en plus souvent un retour sur investissement rapide. C'est pourquoi ils privilégient généralement les petits profits réguliers et peu risqués qui découlent

de l'innovation agrémentale au "one shot," certes susceptible de rapporter gros mais également nettement plus risqué, d'une innovation de rupture. Cette tendance à privilégier la stratégie de l'investisseur à celle du parieur n'est d'ailleurs pas propre à la France. Car le grand problème de l'innovation de rupture vient du fait que l'on ne peut appuyer sur aucune étude marketing qui permettrait de réduire les risques lors du lancement. Il a été maintes fois prouvé que les outils de prospective existant deviennent totalement inefficaces lorsqu'il s'agit de prédire la réaction du consommateur face à un produit réellement innovant. C'est ainsi que les études ayant précédé le lancement de produits révolutionnaires comme le walkman, la Renault Espace ou encore le téléphone portable étaient extrêmement pessimistes, alors que ces lancements ont tous été couronnés de succès.

Dans ce cas, comment peuvent-elles réduire la prise de risque ?

Le meilleur moyen de pallier l'absence de données marketing et de remporter l'adhésion du public dans la durée consiste à masquer l'innovation de rupture derrière une continuité. Cela facilite la compréhension de la technologie et maximise ses chances de succès. C'est pour cela que les fabricants d'appareils numériques ont été jusqu'à restituer le bruit du déclencheur propre à la technologie argentique : afin de rassurer les utilisateurs en préservant certains repères destinés à leur rappeler que, en dépit de la rupture technologique, il s'agit bien d'un appareil photo et qu'ils ne prennent aucun risque en investissant dans cette nouveauté. C'est également ce qui explique que le boîtier des DVD soit plus grand que le disque qu'il contient : pour rappeler les anciennes cassettes VHS...

Selon vous, qu'est-ce qui fait défaut aux départements innovation des entreprises françaises ?

Le principal problème est selon moi d'ordre culturel et tient au fait que, en matière de recherche et d'innovation, la démarche française est souvent trop intellectuelle et pas assez pragmatique. Le symbole de ce mal typiquement français étant la Tour Eiffel qui ne sert à rien, si ce n'est à prouver que l'on était capable de bâtir une tour en acier de 300 mètres de haut ! Pour nos ingénieurs, l'enjeu consiste maintenant à sortir de la recherche pure pour apprendre à marier créativité technique et business, au lieu de continuer à percevoir les considérations d'ordre commercial comme un mal nécessaire. Sans compter que cela soulève la question du rôle social de l'innovation dont la vocation reste de contribuer au bien-être de la population et donc, de se vendre, et en aucun cas de rester sous cloche comme une curiosité technologique.

apprendre à travailler ensemble, comme nous le faisons chez Danone où un dialogue entre gens du marketing, chercheurs internes et experts externes intervient très tôt dans le processus d'innovation pour éviter les déperditions d'idées et les innovations invendables." Tout aussi pernicieux : le fait que près de 90 % des efforts de recherche soient à l'heure actuelle consacrés au lancement de "me too products," ces imitations lancées à la va-vite pour contrer une nouveauté concurrente. Pratique encouragée par les enseignes de grande distribution qui mettraient aujourd'hui pas moins de neuf mois à commercialiser une nouveauté contre trois autrefois, ceci, affirment les dirigeants de Ose Consulting, afin de se donner le temps d'informer la concurrence de tout lancement imminent et de s'en inspirer elle-même pour élargir sa gamme de MDD (marques de distributeurs).

Le réflexe protectionniste

Autre élément d'explication : la politique défensive des brevets consistant, pour une entreprise, à déposer un brevet de propriété industrielle dès qu'un fournisseur propose une nouvelle technologie afin de s'assurer que celle-ci ne profiterait pas à ses concurrents, quitte, parfois, à ne pas l'utiliser elle-même... "Ces pratiques très courantes ont pour effet de bloquer l'innovation," souligne Jean-Julien Baronnet. On assiste heureusement à une certaine prise de conscience chez les grandes entreprises qui renoncent peu à peu à leurs habitudes protectionnistes."

Abattre les cloisons

Pour rompre avec ces travers et doper les capacités d'innovation des entreprises, un changement de modèle semble s'imposer : il remettrait en cause les structures comme les hommes. Première étape : décloisonner les laboratoires afin de favoriser l'émergence d'équipes mixtes marketing-recherche. Objectif : travailler les innovations de rupture à partir de véritables cahiers des charges, mais aussi, exploiter les enseignements du terrain qui, souvent, représentent de véritables gisements de créativité. Comme l'illustre bien la dernière innovation du groupe Suez, Cyclabelle. Une poubelle capable de compacter les emballages et permettant ainsi d'en stocker près de quatre fois plus qu'une autre de même volume. "L'idée est née en interne, de remontées du terrain, ce qui nous a permis de minimiser la prise de risque qu'implique tout lancement

d'innovation de rupture", indique Jean-Claude Steffens, directeur de l'innovation et de l'environnement de Suez. Restent les hommes de recherche et la nécessité, évoquée par plusieurs experts, de voir leur profil évoluer vers plus de pragmatisme. En clair, l'émergence d'une nouvelle génération de directeurs de R&D, plus portés sur le marketing et les réalités économiques, devrait favoriser le lancement d'innovations exploitables sur le plan commercial tout en facilitant l'ouverture de la profession à de nouvelles formes de partenariats stratégiques.

Favoriser les mariages contre-nature

Quitte à s'aventurer dans ce que Jean-Julien Baronnet appelle "le mélange des genres et les mariages contre-nature". Via des laboratoires virtuels destinés à créer, comme cela se fait déjà beaucoup en Asie, des communautés d'experts et de chercheurs ou, plus simplement, au travers d'accords de codéveloppement avec des sociétés parfois aux antipodes de son propre secteur. "L'enjeu des prochaines années consistera à isoler les différentes fonctionnalités d'une technologie avant de localiser les secteurs – quels qu'ils soient – sur lesquels celles-ci pourraient s'avérer stratégiques afin d'y conclure des accords de codéveloppement ."

Ce que n'ont pas hésité à faire Rhodia et PSA qui, depuis bientôt 2 ans, codéveloppent une même technologie utilisée chez l'un dans la fabrication d'écrans plasma et chez l'autre dans celle de filtres à particules. Autre exemple : l'association aujourd'hui à l'étude d'un constructeur automobile en quête de design sensoriel et d'identité olfactive pour ses habitacles, avec un professionnel de l'industrie agro-alimentaire spécialisé dans le domaine de la diffusion d'odeurs... "C'est sur ce terrain qu'il faudra désormais aller chercher la valeur ajoutée, insiste le vice-président de Ose Consulting. Cela permettra non seulement de réduire les coûts mais, aussi et surtout, de multiplier par deux, voire trois, le taux de lancement d'innovations de rupture."

Jouer aussi la rupture en packaging et en communication

Dernier conseil d'expert : ne pas cantonner l'innovation de rupture au seul domaine du produit... "Sur un marché mature où l'offre est telle que le consommateur est arrivé à satiété, il est de plus en plus stratégique de penser la rupture en terme de communication et pas uniquement de produits, rappelle ainsi Stéphane Rémy, partner chez AT Kearney en charge des secteurs de grande consommation. Ce qu'a fait L'Oréal avec sa ligne de soins pour hommes "Men Expert" dont le succès tient moins au caractère révolutionnaire du produit qu'au discours innovant qui l'accompagnait et qui, pour la première fois, interpellait les hommes sur des problématiques d'ordinaire typiquement féminines."

Même chose avec le packaging. Un domaine où les entreprises restent presque toutes dans "l'agrémental" alors que, selon Jean-Julien Baronnet, "elles pourraient parfaitement y développer des innovations de rupture capables de révolutionner la fonctionnalité d'un produit". Comme Nespresso avec sa capsule, Vizir avec sa Vizirette, ou plus récemment, Wrygley's avec sa Freedent Box ; une simple boîte en plastique contenant des chewing-gums, mais qui aura permis de doper les ventes en modifiant durablement les habitudes de consommation du produit. "Le fait de passer d'un étui à une boîte a transformé un produit d'impulsion en un produit de consommation sédentaire, explique Philippe Cubells, directeur général France et Belgique de Wrygley's. Pour nous, cela s'est traduit par une formidable création de valeur puisque, en un an, cela nous a fait gagner 10 % de consommateurs supplémentaires et a abouti à l'émergence d'un nouveau segment qui représente aujourd'hui 30 % du marché." De quoi justifier une certaine prise de risque.

© Le nouvel Economiste - n°1391 - Du 6 au 12 juin 2007