

# Stratégie d'entreprise

## L'innovation en stratégie

---

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Les enjeux de l'innovation</b> .....	<b>2</b>
<b>Les processus d'innovation : amélioration ou rupture ?</b> .....	<b>2</b>
Le processus d'amélioration continue .....	3
L'innovation de rupture.....	3
<b>Le modèle de l'innovation Christensen</b> .....	<b>4</b>
Définition .....	4
Le processus de disruption .....	4
Distinction entre les catégories de clients .....	4
Besoins et évolution .....	5
<b>L'ambidextrie organisationnelle</b> .....	<b>8</b>
Définition .....	8
Principe de l'ambidextrie organisationnelle.....	8
Repenser l'organisation de l'entreprise.....	8
<b>Conclusion</b> .....	<b>9</b>
<b>Références</b> .....	<b>9</b>

# Préambule

## Objectifs

Ce cours porte sur l'innovation en stratégie.

Il a pour objectif spécifique de mieux comprendre ce qu'est l'innovation en stratégie et de connaître les différents processus d'innovation.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord définir ce qu'est l'innovation. Nous verrons ensuite les enjeux de l'innovation. Nous évoquerons les processus d'innovation d'amélioration et de rupture. Nous présenterons le modèle d'innovation de rupture de Christensen puis nous terminerons ce cours en évoquant la notion d'ambidextrie organisationnelle.

## Introduction

Une innovation est l'implémentation d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

## Les enjeux de l'innovation

Pour bien comprendre la notion d'innovation, il faut tout d'abord distinguer 4 enjeux spécifiques :

- L'innovation permet de rester compétitif – (hypercompétition – différenciation) ;
- L'innovation est un moyen de mieux résister aux crises économiques – (désindustrialisation) ;
- L'innovation est un moyen de répondre à de nouveaux besoins – (voiture électrique, voiture autonome, bâtiment durable, etc.) ;
- L'innovation est un moyen de susciter de nouveaux besoins et de créer les marchés de demain.

## Les processus d'innovation : amélioration ou rupture ?

Il existe 2 processus d'innovations différents, qui donneront naissance à des formes d'innovation différentes :

- Le processus d'**amélioration continue**, donnera de l'innovation dite **incrémentale** ;
- L'innovation de **rupture**, donnera quant à elle de l'innovation **disruptive**.

## Le processus d'amélioration continue

Le processus d'amélioration continue consiste en un effort continu pour améliorer les produits, les services ou les processus d'une entreprise. Ces efforts peuvent viser à apporter des petites améliorations à intervalles réguliers ou, au contraire, à regrouper toutes les améliorations dans une implémentation globale.

Les améliorations continues ont donc vocation à commercialiser des produits plus perfectionnés à un prix supérieur.

Elles touchent des individus appartenant aux segments supérieurs de clientèle et permettent d'augmenter les marges de l'entreprise.

C'est le résultat de l'amélioration d'un produit, d'un savoir-faire, ou d'un transfert de technologie d'une application à une autre.

Elle ne consiste pas à « casser » les règles du jeu mais à jouer avec les règles du jeu. L'amélioration continue des processus entraîne de petits changements réguliers. Ainsi, on évite le remaniement entier et brutal d'une entreprise. La conduite du changement se fait progressivement et par étape pour ne pas déstabiliser l'organisation.

**Quelques exemples** : les TV à écran plats, à écrans incurvés, les différents modèles de smartphones, etc.

## L'innovation de rupture

Une technologie de rupture (dite aussi rupture d'innovation ou technologique rupture) est une innovation technologique qui porte sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché.

Cette disparition de la technologie existante se fera, bien que la technologie de rupture soit radicalement différente et qu'elle soit souvent moins performante à l'origine, selon les critères traditionnels de mesure. Ce sont ainsi des produits plus simples, plus pratiques, à un prix inférieur aux produits proposés par les concurrents déjà en place qui seront commercialisés.

Elles permettent de toucher des individus qui, jusqu'ici, n'étaient pas des consommateurs du produit.

Elles étendent le marché et peuvent redéfinir les standards de performance.

Elles créent un changement marquant une véritable mutation dans les usages.

Elles « cassent » un périmètre établi, les règles du jeu et les normes en vigueur pour en instaurer de nouvelles.

On distingue deux niveaux de rupture :

- Rupture **technologique** (vision technologique de l'innovation) ;
- Rupture par rapport à l'**usage** (vision consommateur et marketing de l'innovation).

**Quelques exemples** : le minitel qui a été remplacé (disrupté) par internet / les téléphones qui ont été remplacés (disruptés) par les smartphones, etc.

## Le modèle de l'innovation Christensen

---

*« Les leaders d'aujourd'hui ont assez peu de chances d'être les disrupteurs de demain. » Clayton Christensen, professeur d'innovation à la Harvard Business School.*

---

### Définition

Clayton Christensen considère qu'il est très difficile pour une entreprise de rester compétitif sur le long terme en matière d'innovation. Par conséquent, les entreprises ayant aujourd'hui un avantage concurrentiel sont susceptibles de se faire mettre « hors-jeu » par des concurrents qui introduiront des innovations de ruptures. En ce sens, ils seront alors « disruptés ».

### Le processus de disruption

Il décrit ce processus de « disruption » à travers un modèle d'innovation spécifique.

### Distinction entre les catégories de clients

Le modèle d'innovation de Christensen repose sur la **distinction entre 2 catégories de clients**. Chacune des catégories a des caractéristiques spécifiques.



Figure 1: distinction entre deux catégories de clients

## Besoins et évolution

Christensen, considère que ces 2 types de clients ont des besoins différents et des besoins qui évoluent.

Il considère en effet que dans chaque marché, les besoins des clients évoluent à un rythme déterminé.

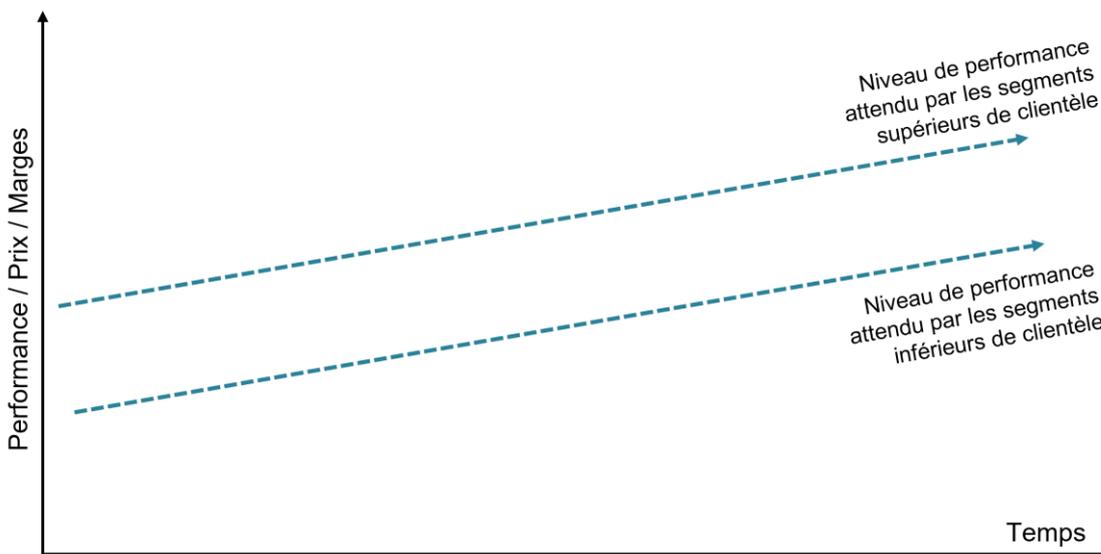


Figure 2 : évolution en fonction des préférences des individus

Cette évolution est fonction des préférences des individus, du temps nécessaire pour s'approprier les anciennes technologies mais aussi de facteurs externes (réglementation, écosystème, etc.).

Les recherches montrent par ailleurs que le progrès technologique est plus rapide que l'évolution des besoins des consommateurs.

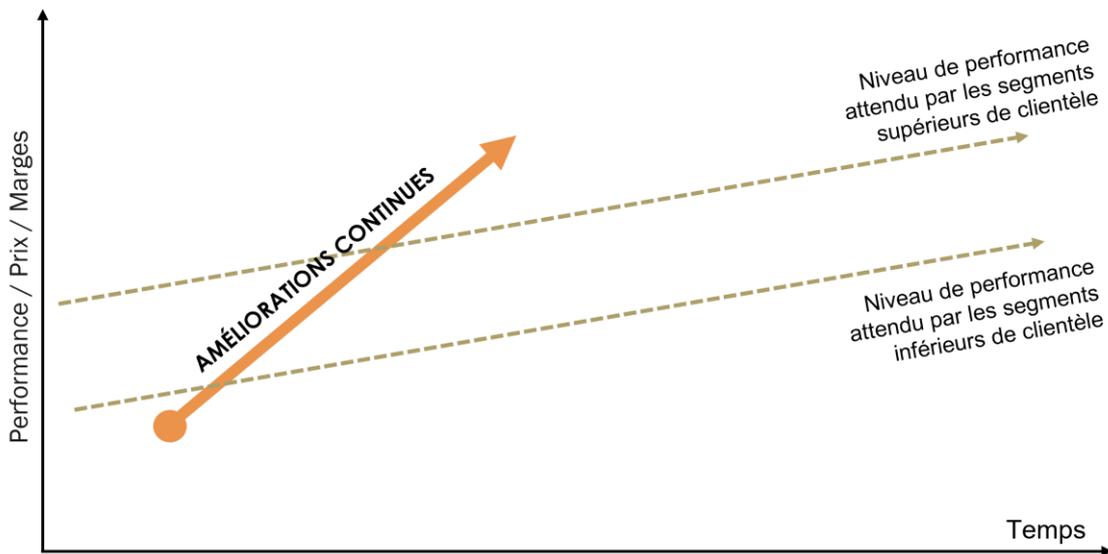


Figure 3 : le progrès technologique est plus rapide que l'évolution des besoins

Ainsi, en cherchant à s'adresser aux segments supérieurs (high-end consumers) à partir d'innovation issues d'améliorations continues, les entreprises finissent par se couper des attentes des segments inférieurs (low-end consumers).

Ce contexte spécifique, laisse ainsi de la place pour l'innovation de rupture qui est – au départ – moins performante que les technologies existantes. Elle n'est également pas dans le radar des entreprises qui focalisent leur attention sur l'amélioration de leurs produits.

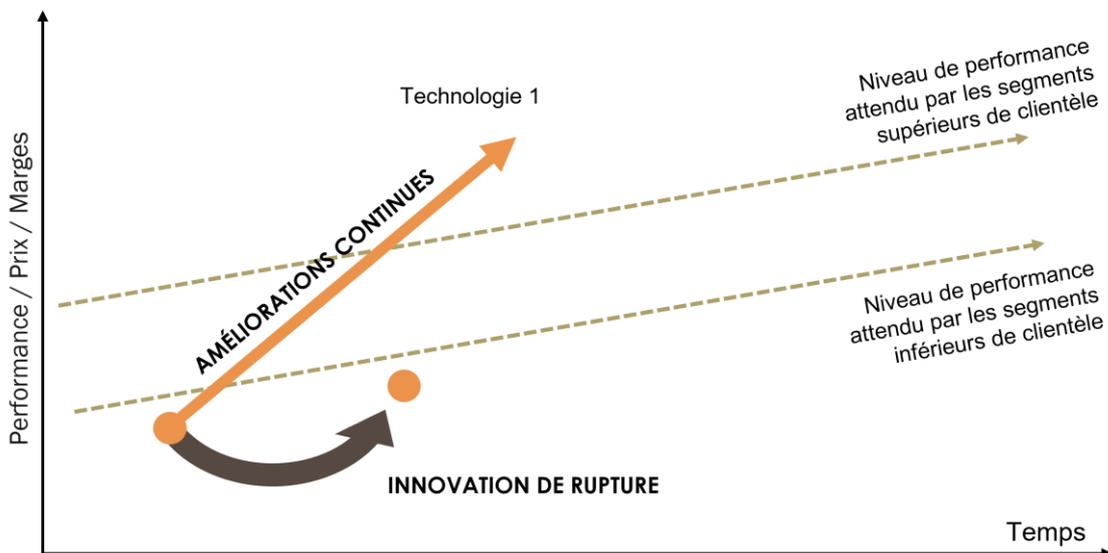


Figure 4 : l'innovation de rupture

L'innovation de rupture permettra de proposer des produits peut être de moins bonne qualité initiale mais à un coût sensiblement inférieur aux offres antérieures. Elle s'adresse prioritairement aux segments inférieurs de clientèle.

Elle est :

- Moins chère que les innovations existantes ;
- Moins sophistiquée ;
- Cible en premier lieu les segments inférieurs de clientèle ;
- Repose sur un saut technologique.

L'innovation de rupture va ensuite s'améliorer progressivement et elle va conquérir progressivement les segments supérieurs du marché.

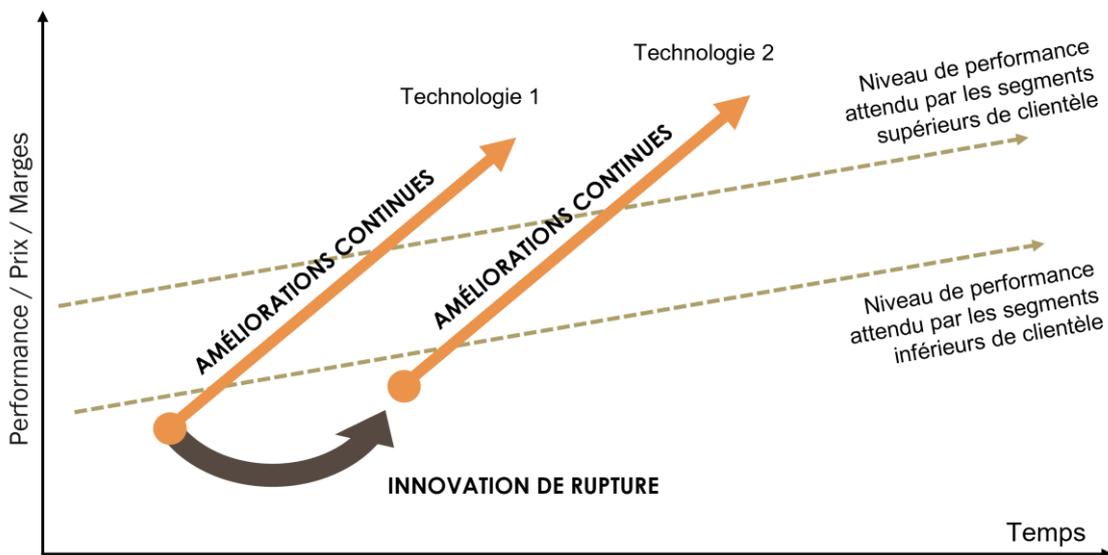


Figure 5 : amélioration de l'innovation de rupture

Les marges sont alors captées par les innovateurs.

Les firmes existantes ont été disruptées sans se rendre compte, stratégiquement, de l'importance des innovateurs « par le bas ».

Cette approche du modèle de Christensen, invite à se demander pourquoi les entreprises ne voient pas venir leur « disrupteur ».

Plusieurs raisons peuvent être avancées:

- Ils se focalisent sur la recherche de profits à court terme ;
- Ils subissent la pression des actionnaires, souvent en recherche de gains rapides ;
- Ils sont concentrés sur la recherche d'efficacité opérationnelle ;
- Ils écoutent trop les besoins exprimés par les consommateurs (réponse à la demande) ;
- Ils cherchent à protéger leurs produits et services actuels.

# L'ambidextrie organisationnelle

## Définition

« Elle désigne la capacité d'une organisation à réconcilier l'exploitation à court terme avec l'exploration à long terme. »

Dit autrement, c'est la capacité de l'organisation à être à la fois efficace dans la gestion des demandes actuelles de son activité tout en étant simultanément adaptative aux changements de l'environnement (Raisch et Birkinshaw, 2008).

## Principe de l'ambidextrie organisationnelle

L'ambidextrie repose sur les activités d'exploitation et les activités d'exploration d'une entreprise.

A travers les **activités d'exploitation**, une partie de l'entreprise s'occupe de développer les activités traditionnelles et d'améliorer les produits existants.

A travers les **activités d'exploration**, une autre partie de l'entreprise (indépendante) s'occupe d'explorer des territoires nouveaux, de prendre des risques, d'expérimenter de nouvelles solutions, bref, d'innover.

L'ambidextrie organisationnelle, c'est la mise en place d'un équilibre entre l'exploitation en tant que telle de la société et l'exploration de l'environnement de l'activité. Cela nécessite pour le dirigeant d'adopter des approches différentes et parfois antagonistes. Ainsi, si l'exploitation sous-entend une culture d'efficacité et de productivité tout en ayant une prise de risque minimale, l'exploration implique une vision tournée vers le long terme, avec des prises de risques, de la flexibilité, et parfois même la mise en place d'expérimentations.

Cette association entre vision à court terme et vision à long terme force le dirigeant à tout mettre en œuvre pour gérer, renforcer et augmenter les capacités actuelles de sa structure tout en explorant les opportunités de développement et d'innovation qui lui permettront de proposer un produit plus fort sur le marché, et/ou d'améliorer ses performances de production et de coûts.

## Repenser l'organisation de l'entreprise

L'ambidextrie implique de repenser l'organisation de l'entreprise en terme structurel ou contextuel. Deux approches qui, si elles ont le même objectif - concilier exploitation et exploration - diffèrent tant dans leur mise en place que dans le management et la prise de décision. **L'ambidextrie structurelle** incite au développement d'entités ou branches séparées dédiées à l'un et l'autre des objectifs, alors que **l'ambidextrie contextuelle** repose sur le facteur

humain, c'est-à-dire sur l'incitation de chacun des salariés à intégrer conjointement exploitation et exploration dans leurs missions.

L'ambidextrie structurelle sous-entend que les prises de décisions se font au niveau de la tête de l'entreprise, une vision « top-down », alors que l'ambidextrie contextuelle favorise une approche par le bas, « bottom-up », puisque c'est du fruit des interactions et activités de chacun que vont émerger connaissances et propositions de nouvelles pratiques, charge pour le management de prendre en considération les opportunités les plus valables et viables pour la structure.

Adopter une bonne stratégie d'ambidextrie organisationnelle est le fruit d'une réflexion et d'une analyse fine du fonctionnement de l'entreprise.

## Conclusion

L'innovation est essentielle en stratégie d'entreprise.

Nous venons de voir qu'il existait différentes formes et différents processus d'innovation. Il est par ailleurs indispensable de rester attentif aux stratégies de concurrents en matière d'innovation pour éviter de se faire sortir du marché. L'approche de l'ambidextrie organisationnelle est une solution potentielle pour éviter ce risque de disruption.

## Références

### Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures

### Table des figures

Figure 1: distinction entre deux catégories de clients .....	5
Figure 2 : évolution en fonction des préférences des individus .....	5
Figure 3 : le progrès technologique est plus rapide que l'évolution des besoins.....	6
Figure 4 : l'innovation de rupture .....	6
Figure 5 :amélioration de l'innovation de rupture .....	7