

Marketing Fondamental

La stratégie d'innovation

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Les 3 axes d'innovation	3
L'approche n°1 : Technologie vs. Marché	3
L'approche technology push	3
L'approche market driven	3
L'approche n°2 : perspective stratégique	4
Les produits repositionnés	4
Les produits améliorés	4
Les produits originaux	4
L'approche n°3 : approche par les habitudes de consommation	5
L'innovation incrémentale	5
L'innovation modulaire	5
L'innovation architecturale	5
L'innovation radicale	5
Le processus de développement d'une innovation	6
Où trouver des idées nouvelles ?	7
Organiser des entretiens qualitatifs avec les clients.....	7
Lancer une campagne de crowdsourcing	7
S'appuyer sur les ressources en interne : les salariés	7
S'appuyer sur le produit	7
S'appuyer sur l'environnement externe : les fournisseurs, les concurrents	7
L'évaluation des idées	7
L'évaluation du marché	9

L'adoption de l'innovation par le marché.....	10
L'innovation frugale.....	11
Les causes d'échec liées à l'innovation	11
Références	12

Préambule

Dans cette leçon, nous abordons une vision stratégique en particulier, la stratégie d'innovation. Nous détaillons plus particulièrement ce que représente une innovation « produit » et le processus de développement d'une innovation.

Les 3 axes d'innovation « produit »

Améliorer l'existant

Inventer

Anticiper

La recherche et le développement possèdent un rôle crucial dans le processus de développement d'une innovation. En effet, l'innovation est vitale pour rester compétitif et survivre sur le marché. De même, l'innovation stimule la demande et les ventes en rayon.

A noter que l'innovation « produit » correspond au lancement de nouveaux produits mais aussi au relancement de produits existants améliorés.

Le premier élément à mettre au clair est : qu'est-ce qu'un produit nouveau ? En effet, le terme « nouveau » est relatif. Par exemple, un nouveau système d'ouverture d'un paquet de gâteaux destiné au snacking permet-il de lui conférer le statut de produit nouveau ?

Les 3 axes d'innovation

Afin de qualifier un produit de « nouveau », 3 axes d'innovation existent :

- Améliorer l'existant
- Inventer (innovation de rupture)
- Anticiper (prévoir les tendances)

L'innovation quant à elle peut porter sur :

- Le produit
- Le packaging
- Le service

L'approche n° 1 : Technologie vs. Marché

Technologie (technology push)	Nouveau composant
	Conception d'un nouveau sous-système
	Création d'un système complexe
Marché (market driven)	Reconditionnement, emballage amélioré
	Rajeunissement, nouvelle ligne
	Canal de distribution

Plusieurs approches permettent de comprendre les processus d'innovation. La première approche est une approche *technology push* versus *market driven*.

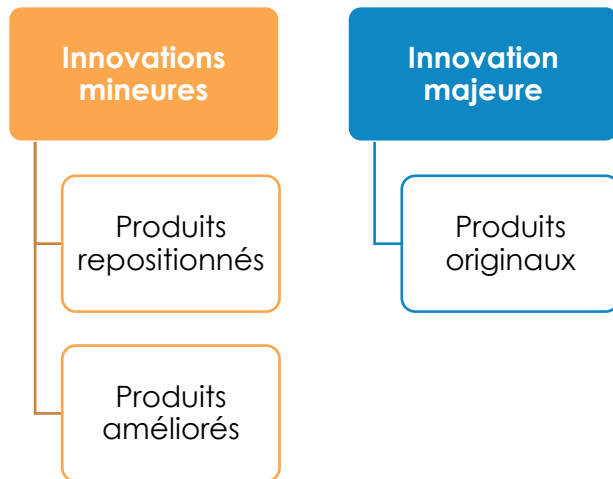
L'approche technology push

Une innovation peut être une découverte technique spontanée faite dans un laboratoire de recherche ou dans un département de l'entreprise. Le marketing sélectionne alors une ou plusieurs applications susceptibles de répondre à des attentes du marché. Ici, le marketing suit l'optique offre.

L'approche market driven

Une innovation peut par ailleurs être guidée par les insatisfactions clients mises au jour par les études marketing. Ici, le marché guide l'innovation. En d'autres termes, le service R&D résout le « problème » du consommateur en trouvant une innovation adéquate.

L'approche n°2 : perspective stratégique



La seconde approche permettant de présenter les innovations est une perspective plus stratégique.

De ce point de vue, trois catégories de produits nouveaux sont envisageables. Il existe deux innovations mineures (produits repositionnés et améliorés) et une innovation majeure (produits originaux).

Les produits repositionnés

Pour ce genre de nouveaux produits, les composants intrinsèques du produit ne sont pas modifiés. En revanche, l'aspect extérieur ou l'emballage peut changer. La communication marketing met l'accent sur les qualités spécifiques. L'idée ici est de modifier les perceptions des consommateurs. Cela peut par exemple être un produit repositionné de façon plus écologique grâce à son emballage mais la formule produit n'a pas changé.

Les produits améliorés

Concernant les produits améliorés, les caractéristiques techniques du produit sont reformulées. Ici, on recherche à augmenter les performances d'un produit mais les dimensions de base ne sont pas modifiées. Les produits nouveaux dits « améliorés » représentent par exemple un allongement de la gamme (couverture du marché) ou le remplacement d'un produit (devenu obsolète techniquement).

Les produits originaux

Le dernier type d'innovation est une innovation majeure : l'innovation de rupture. Pour ce type d'innovation, de nouvelles caractéristiques perceptuelles et physiques sont développées. A noter que les produits originaux ne rentrent pas naturellement dans une catégorie de produits existante.

L'approche n°3 : approche par les habitudes de consommation

La troisième approche permettant d'expliquer et même de catégoriser les innovations est celle liée aux habitudes de consommation.

Cette approche est basée sur le degré de changement introduit par le nouveau produit dans les habitudes de consommation des individus. Cette classification est basée sur deux dimensions :

- Le degré d'innovation comportementale : stabilité de l'habitude en question (usage) vs. nouvelle habitude.
- Le degré d'innovation technologique (nature de la technologie mobilisée) : nouvelle technologie vs. technologie traditionnelle.

L'innovation incrémentale

Pour ce type d'innovation, ce sont seulement des améliorations qui sont proposées. Les changements sont mineurs. Il n'y a pas de changement en profondeur des usages et de la technologie. Les risques sur le marché sont faibles et le ROI est limité.

L'innovation modulaire

L'innovation modulaire ne représente pas un changement en profondeur des usages mais représente d'importantes modifications dans les composants du produit. Par exemple, le développement d'un ventilateur sans pales ou d'un aspirateur sans sac.

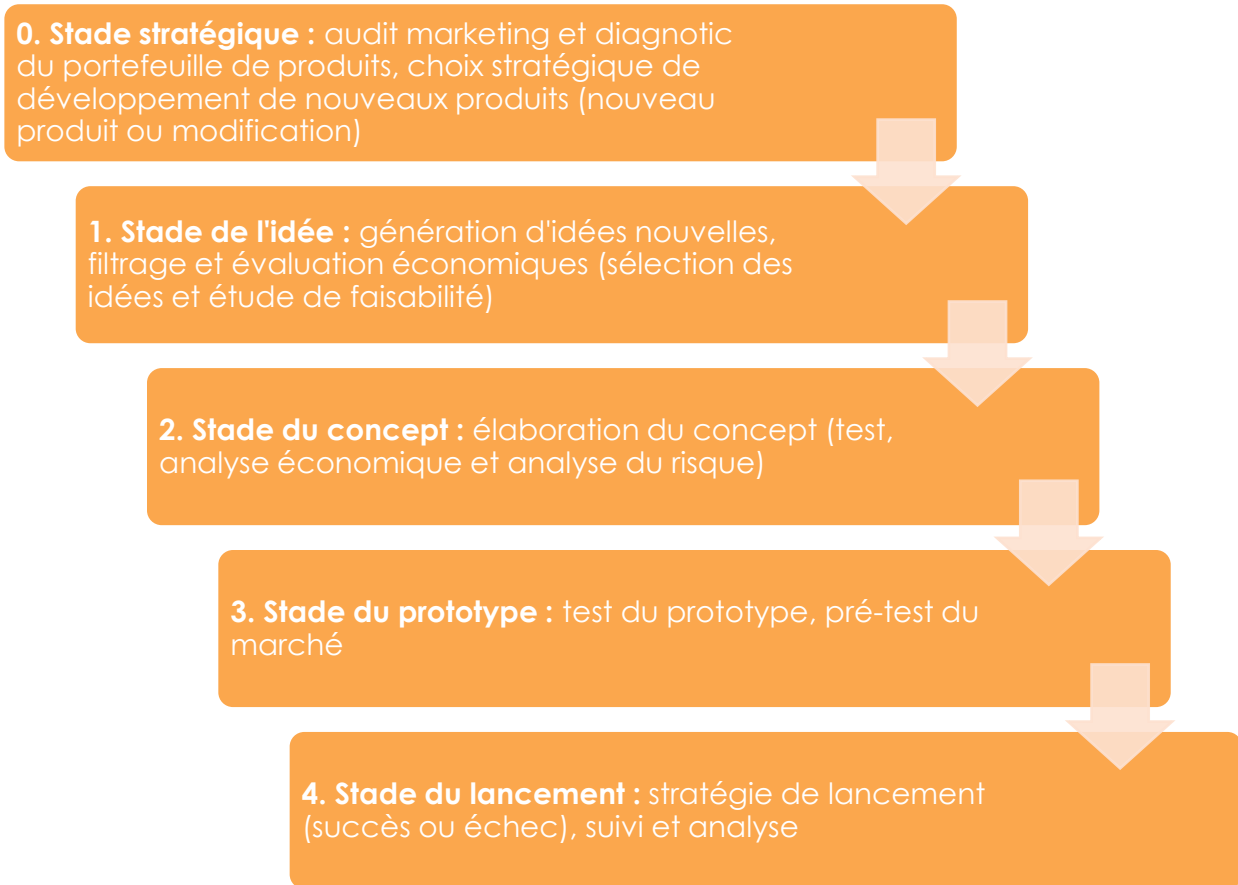
L'innovation architecturale

L'innovation architecturale concerne un changement des usages et de la conception mais pas de modifications importantes du cœur de la technologie.

L'innovation radicale

Finalement, l'innovation radicale représente une modification en profondeur des usages mais aussi de la technologie. Evidemment, les risques ici sur le marché sont élevés (non-adoption du produit par exemple), mais le ROI peut apparaître prometteur.

Le processus de développement d'une innovation



Afin de développer une innovation, 5 étapes sont nécessaires.

- **Etape 0 - Stade stratégique** : Ici se déroule l'audit marketing et le diagnostic du portefeuille de produits. Le choix stratégique du développement de nouveaux produits est aussi réalisé : développe-t-on totalement un nouveau produit ou choisit-on simplement de modifier un produit existant ?
- **Etape 1 – Stade de l'idée** : A ce stade, de nouvelles idées sont générées puis évaluées selon leur faisabilité.
- **Etape 2 – Stade du concept** : L'élaboration du concept est réalisée grâce à des tests, des analyses économiques et des analyses de risque.
- **Etape 3 – Stade du prototype** : Le prototype est développé et s'en suit un pré-test du marché.
- **Etape 4 – Stade du lancement** : Le produit développé est-il un succès ou un échec ? Un suivi des ventes minutieux est réalisé.

Où trouver des idées nouvelles ?

Afin de développer une innovation, l'élément le plus important reste de trouver les « bonnes » idées. Différentes ressources peuvent aider au développement d'idées nouvelles :

Organiser des entretiens qualitatifs avec les clients

Il est possible de réaliser des entretiens qualitatifs avec les clients actuels de l'entreprise afin de détecter de nouvelles idées. Il est également possible de réaliser un design empathique c'est-à-dire observer le consommateur dans son environnement et lors de l'utilisation d'un produit ou bien réaliser des entretiens (discussions plus ou moins dirigée par un animateur).

Lancer une campagne de crowdsourcing

Cela consiste à solliciter le public, via une plateforme en ligne, en lui soumettant une question ou un problème donné. Le crowdsourcing est une solution intéressante pour trouver de nouvelles idées qui répondent au besoin du marché. Faire appel « à la foule » (*crowd*) peut permettre de rechercher des solutions à un problème technique, de rechercher des propositions créatives (graphisme, design d'une marque). Cette méthode permet de faire participer les clients au processus d'innovation.

S'appuyer sur les ressources en interne : les salariés

Le brainstorming en interne est un moyen efficace pour générer un grand nombre d'idées nouvelles. Les salariés sont les plus grands connaisseurs de l'entreprise, leurs idées doivent être écoutées avec attention.

S'appuyer sur le produit

En se focalisant sur le produit et son analyse morphologique, il est possible de penser à des idées nouvelles. Par exemple :

- Définir le produit de façon générale
- Identifier toutes ses fonctions principales et secondaires
- Lister tous les moyens de satisfaire chaque fonction

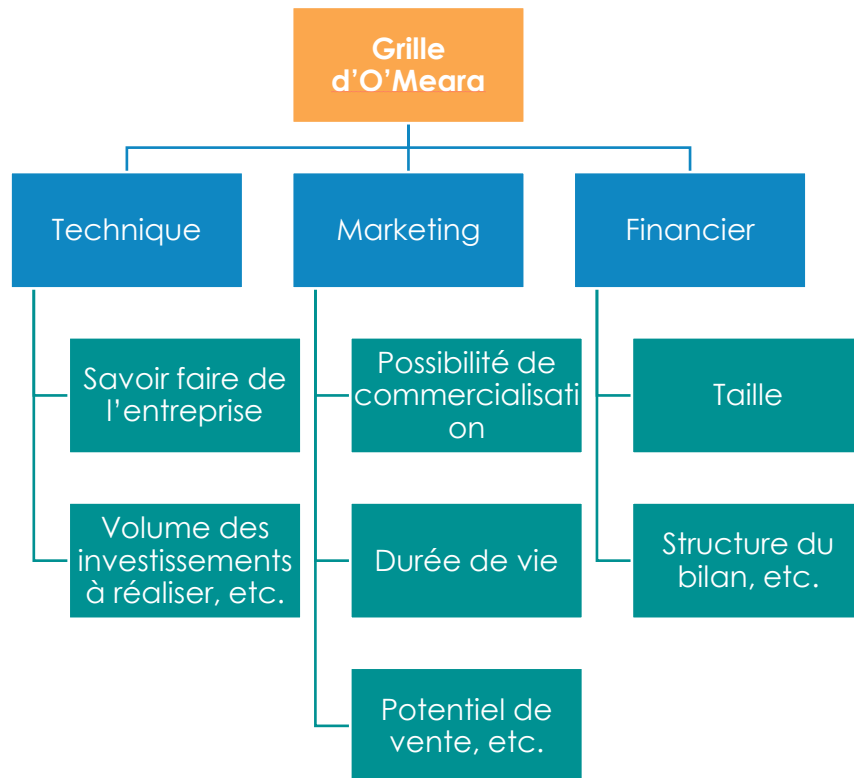
S'appuyer sur l'environnement externe : les fournisseurs, les concurrents

Les autres acteurs de l'environnement peuvent être source d'idées nouvelles. Il s'agit de constamment être à l'écoute et en veille sur le marché.

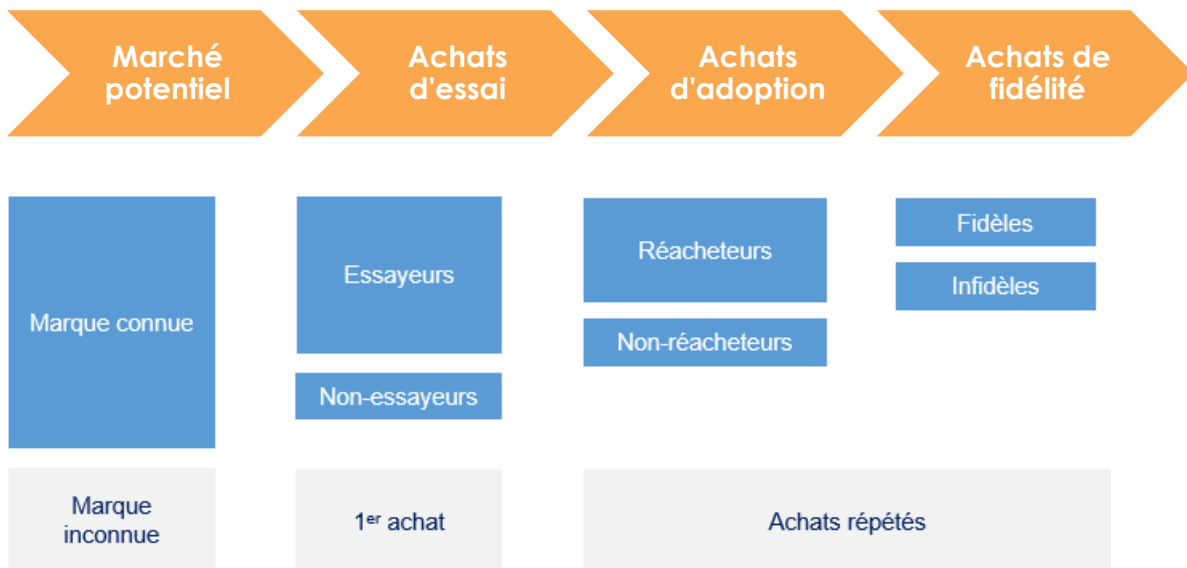
L'évaluation des idées

Une fois les idées trouvées, il s'agit ensuite de les évaluer afin de déterminer celles qui pourront être réellement développées. L'objectif est de créer un score global pour chaque idée.

La grille d'Omeara peut permettre de réaliser l'évaluation des idées. Cette grille permet d'évaluer les idées d'innovation « produit » selon trois critères principaux : technique, marketing, financier et des sous-critères comme le savoir-faire de l'entreprise concernant cette nouvelle idée ou le potentiel des ventes de la nouvelle idée.



L'évaluation du marché



Une fois les idées évaluées et classées, il s'agit d'évaluer le marché.

La réflexion nous guide depuis le marché potentiel jusqu'au marché fidèle.

Le marché potentiel correspond au marché que l'on pourrait toucher si celui-ci connaît la marque. Sur ce marché potentiel, qui connaît la marque, certains vont l'essayer pour la première fois. Puis, certains vont l'apprécier et l'acheter de nouveau. Finalement, certains individus resteront fidèles à la marque.

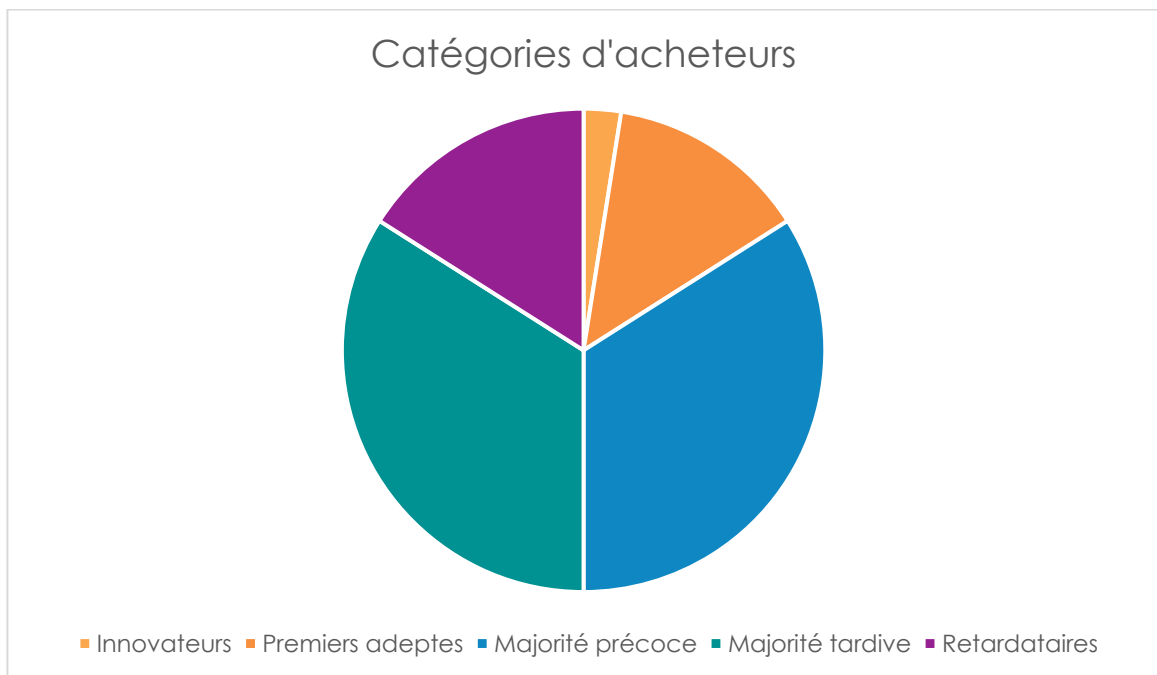
L'idée est donc d'évaluer l'ensemble de ces marchés afin de déterminer si le produit sera un succès.

L'adoption de l'innovation par le marché

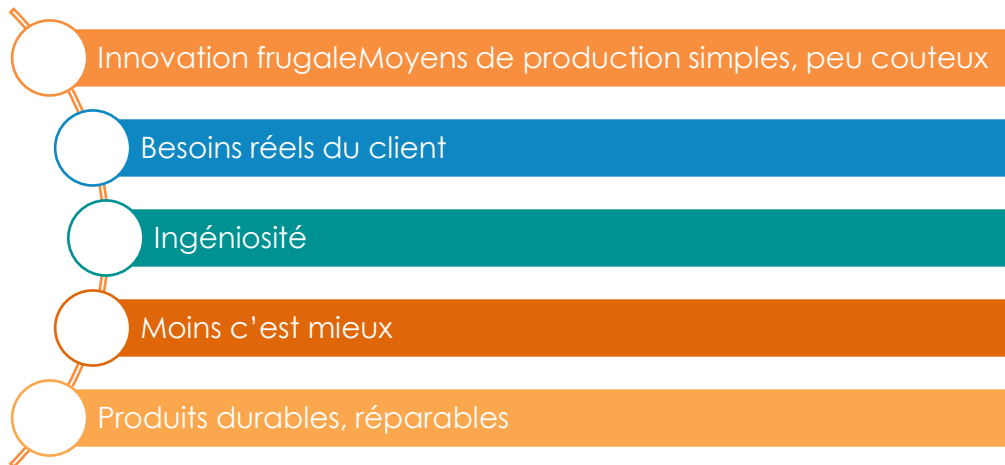
A savoir, qu'il existe une courbe d'adoption des produits nouveaux par le marché.

Nous détaillons 5 catégories d'acheteurs en fonction du temps mis pour adopter une innovation :

- **Innovateurs (2,5 %)** : Adoptent l'innovation dès son apparition, aiment prendre des risques et ont des activités multiples.
- **Premiers adeptes/ récepteurs précoces (13,5 %)** : Leaders d'opinion pour la plupart, ouverts aux nouveaux produits et idées mais plus prudents (n'adoptent le produit qu'après l'avoir testé).
- **Majorité précoce (34 %)** : Réfléchit, aime la nouveauté, suiveurs.
- **Majorité tardive (34 %)** : Sceptiques qui n'adoptent l'innovation que si le produit a montré ses performances sur une longue durée.
- **Retardataires (16 %)** : Tournés vers la tradition, adopteront l'innovation seulement lorsqu'elle sera intégrée dans le patrimoine culturel de la société.



L'innovation frugale



L'innovation frugale est une philosophie de conception de produits nouveaux qui suggère de faire mieux avec moins. Elle privilégie la valeur pour l'utilisateur plutôt que la sophistication technologique.

L'innovation frugale souhaite représenter une approche vertueuse qui utilise des moyens de production simples et peu coûteux.

Innover ici possède un sens un peu différent, c'est proposer des produits durables, indémodables et réparables.

Les causes d'échec liées à l'innovation

Avant de lancer un nouveau produit, les études de faisabilité technique, financière et marketing sont nécessaires afin d'éviter d'aller à l'échec.

L'échec d'un produit peut être lié à quatre causes principales :

- **Le consommateur** : pas de demande, produit pas en adéquation avec les besoins, valeur perçue trop faible, segment trop restreint, etc.
- **La concurrence** : imitation trop rapide des concurrents, guerre des prix trop importantes, etc.
- **L'environnement interne ou externe** : difficulté en interne dans l'entreprise, hausse des prix des matières premières, etc.
- **Le marketing mix** : prix trop élevé, distribution non adéquate, etc.

Références

Comment citer ce cours ?

Marketing Fondamental, Audrey Portes, 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.