

INNOVER POUR CROÎTRE

Six innovations majeures¹ représentent 32 % de la croissance économique mondiale des dix dernières années. Elles représentent 70 % de la croissance en Europe. L'innovation est évidemment un moteur critique de la croissance mondiale (avec la démographie), et même le seul dans les pays mûrs. La seule amélioration de la productivité à travers les baisses de coûts permet une croissance en volume, mais non en valeur. Ce même phénomène se produit au sein de chaque entreprise qui croît à long terme. Le poids des produits, services, modèles d'activité qui n'existaient pas il y a cinq ans peut représenter à tout moment 50 à 100 % du chiffre d'affaires. Il n'y a pas de croissance à long terme sans innovations de rupture.



Jean Estin, Président, Estin & Co

Les grandes ruptures

Les innovations correspondent à six types de ruptures :

- Les pures inventions, créant de nouvelles fonctionnalités ou combinant de façon originale des anciennes, et générant un nouveau produit ou un nouveau service : l'iPhone (Apple), un nouvel outil combinant de multiples fonctionnalités traditionnelles ; les réseaux sociaux (Facebook), une nouvelle façon de communiquer au sein d'une communauté ; les moteurs de recherche (Google) donnant un accès instantané à des couches massives d'information ou de savoir au plus grand nombre.
- Les ruptures technologiques (nouvelle technologie ou transposition d'une technologie développée dans un autre domaine) ne modifiant pas la fonctionnalité existante mais transformant radicalement sa portée, son efficacité ou son coût : la voiture à moteur électrique (Tesla) ; la produc-

tion d'énergie nucléaire dans les années 70 (Westinghouse) ; la technologie de l'ARN messenger développée contre le cancer et utilisée pour le vaccin contre le COVID-19 (Pfizer/BioNtech et Moderna).

- La re-segmentation du marché, modifiant la structure des offres et les compromis effectués pour répondre au mieux aux besoins de différents types de clients tout en massifiant les coûts ; avec une segmentation plus fine, ou différente, ou avec une fusion de segments : la distribution spécialisée de produits frais s'insérant entre les chaînes de surgelé et la distribution de primeurs (Grand Frais) ; le développement des moyens de paiements à bas coûts pour le commerce indépendant (Square) avec services associés (financement des paiements échelonnés ; systèmes de réservation ; systèmes de gestion de la paie...).
- La création de nouveaux marchés significatifs sur de nouveaux positionnements prix capturant de nouvelles classes de consommateurs ou de besoins :
 - Très hauts : le développement d'aspirateurs à prix trois fois plus élevés que le marché avec une marque premium, permettant d'augmenter la taille du marché de +50 % en dix ans (les aspirateurs Dyson) ; l'iPhone (à nouveau) avec le développement d'une marque premium et d'un design unique (Apple) ;
 - Ou à l'inverse très bas : le développement des hypermarchés dans les années 60, 70 et 80, permettant une distribution de produits alimentaires (et de grande consommation) à bas coûts grâce à la massification des achats et de la logistique et à la réduction des coûts sur les lieux de vente (Walmart) ; la mode rapide à bas coûts (Zara) grâce à la maîtrise de la chaîne de valeur intégrée permettant le renouvellement rapide des collections et une gestion optimisée des inventaires ;

les modèles low cost développés dans de nombreuses industries (Ikea, Ryanair...).

- Le développement d'un nouveau modèle d'activité : modification du positionnement dans la chaîne de valeur, agrégation ou désagrégation d'étapes dans la chaîne de valeur, changement du mode d'accès aux clients (l'e-commerce avec Amazon, la distribution online de films et de séries avec Netflix avec modification du modèle commercial : abonnement versus vente).
- L'invention d'un nouveau design, particulièrement pour des produits de consommation courante (voitures, produits d'équipement de la maison, téléphones, vêtements...) favorisant la fonctionnalité, fortement différenciant et permettant une forte identification à la marque (Jeep avec le SUV à partir des années 80).

Ces six logiques peuvent se combiner pour certaines grandes innovations. L'iPhone en a combiné quatre à son lancement (la combinaison de fonctionnalités, la technologie, le positionnement prix, le design). Les études de marché, de préférences des consommateurs ou les analyses détaillées de grandes bases statistiques ne permettent pas de les prévoir car celles-ci procèdent d'une discontinuité. Les seules analyses pertinentes pour les anticiper ou les créer concernent les dynamiques potentielles liées aux incohérences ou déséquilibres éventuels entre les facteurs technologiques, comportementaux et économiques.

Chaque nouvelle grande innovation crée elle-même des modifications profondes dans les marchés, les comportements et les arbitrages économiques des consommateurs. Elle génère ainsi des opportunités pour de nouvelles innovations : le développement des hypermarchés a permis en quarante ans de réduire la part du budget des ménages en France consacrée à l'alimentaire de 31 % en 1960 à 17 % en 2000. Sans cette réduction, l'explosion des

dépenses consacrées aux médias et télécommunications portables n'aurait pu avoir lieu. L'iPhone (et ses dérivés) en tant qu'outil structurant n'existerait pas à son échelle actuelle sans le développement du premier hypermarché Walmart en Arkansas en 1962.

Pour toute équipe qui réfléchit à de grandes innovations potentielles dans son secteur d'activité, il y a une question classique : quelles sont les conséquences des grandes innovations récentes qui se sont produites dans l'environnement de mon métier ? Génèrent-elles une opportunité de le pratiquer différemment ?

La stratégie d'innovation d'une entreprise doit reposer sur la recherche de ces ruptures potentielles, sur la sélection de la plus attractive d'entre elles à court et moyen terme et sur la mise en cohérence des moyens (technologie, positionnement, modèle d'activité...) par rapport à cette rupture.

Il ne sert à rien de poursuivre un axe de rupture uniquement technologique ne correspondant pas à un nouveau courant potentiel d'évolution du marché ou dont la structure économique est incompatible avec ce courant (la Ford Edsel dans les années 60, « voiture du futur » à des prix et avec une marque « intermédiaires » ne correspondait à aucun segment possible de consommateurs ; la technologie Blu-ray dans les années 2000 et 2010 visant à substituer le DVD se faisait elle-même substituer par le streaming).

Les conditions de succès

Au-delà de sa conception initiale, le succès d'une innovation repose sur trois leviers simultanés :

- La rencontre d'un potentiel de marché suffisamment élevé résultant d'une acceptabilité ou désirabilité de l'innovation et d'un niveau de coût acceptable pour les budgets des cibles de clients visés. Si ces deux éléments ne sont pas en phase, l'innovation ne trouve pas son marché (l'Apple Newton dans les années 90 a introduit les tablettes trop tôt par rapport aux possibilités technologiques et aux attentes des consommateurs, et à un prix trop élevé) ;
- Un développement massif et rapide, pour atteindre l'échelle qui la rend économiquement acceptable, mais également pour qu'elle devienne une référence structurante dans le marché avant les copies concurrentes. La montée en puissance des moyens, le développement commercial, le marketing, la logistique, et la cohérence de l'ensemble sont des facteurs aussi importants que la seule conception de l'innovation (le VHS était un « good enough » rapidement déployé et massivement adopté par de nombreux acteurs qui a gagné face au Betamax dans les années 80 malgré une technologie inférieure). Il ne sert à rien de développer de nombreux produits technologiquement supérieurs à la

concurrence si l'entreprise ne peut les déployer rapidement et massivement dans le marché.

- Des barrières concurrentielles suffisamment fortes et résilientes à court et moyen terme (marques, brevets, know how, rapidité de déploiement, effets d'échelle) pour protéger les positions concurrentielles, assurer le plein développement dans la durée et générer un cash flow supérieur aux investissements effectués (développement de Google et de son algorithme PageRank avec de forts effets de réseaux, croissance d'Intel dans les microprocesseurs avec de forts effets d'échelle...).

Utiliser ou contourner l'organisation ?

Les innovations vont bien au-delà de la recherche & développement. Elles créent des ruptures qui changent la logique d'un métier selon au moins trois perspectives : structure du marché, structure concurrentielle, organisation interne des entreprises.

C'est la raison pour laquelle elles proviennent souvent d'entrepreneurs et de nouveaux entrants plutôt que des grands acteurs établis (ce n'est pas Walmart qui a inventé l'e-commerce, ni Nokia l'iPhone). Sur les six innovations majeures présentées dans le premier chapitre de cet article, une seule provient d'une entreprise établie.

Pour un grand groupe, le plus grand frein à l'innovation est souvent organisationnel et culturel, pour sa conception comme pour son déploiement.

Au sein de l'entreprise, les entités organisationnelles produisent toujours des résultats aux bornes de leurs périmètres et modèles d'activités actuels, donc limités et rarement en rupture avec l'existant. C'est la raison pour laquelle les groupes sous-traitent souvent l'innovation à de petites sociétés plus agiles (Pfizer et BioNtech), voire les rachètent ; ou créent en interne des entités transverses reportant au plus haut dans l'organisation, soigneusement séparées de la recherche technologique ou des simples renouvellements des gammes de produits (Parrot et ses « start-up » internes dans les drones) ; ou créent des filiales séparées pour la nouvelle activité (Google et ses filiales dans la voiture autonome, l'intelligence artificielle, la santé...).

Le développement d'innovations majeures et leur déploiement sur les marchés requièrent par ailleurs des arbitrages financiers et des réallocations de ressources à l'échelle du groupe (priorités de croissance, moyens humains, moyens financiers...) qui ne sont pas consensuels et entraînent des prises de risques élevées (le développement de l'iPhone a coûté 8 % du chiffre d'affaires d'Apple pendant deux à trois ans). Un fort leadership est nécessaire pour engager et faire aboutir de tels développements. Enfin, la structure de moyens déployés entre l'innovation, la R&D, le commercial, les marques, et les réseaux d'accès au client doit permettre le déploie-

ment rapide et massif, si besoin simultané à l'échelle mondiale, sans goulots d'étranglement ni frictions organisationnelles. L'allocation des budgets aux différentes étapes de la chaîne d'accès au marché, y compris le mix de moyens moteurs est clé. Par ailleurs la logique organisationnelle de l'innovation et de la R&D est différente de celle du déploiement systématique de l'innovation à grande échelle. Les grands groupes séparent souvent les deux dans des organisations et des modes de gestion différents. Le mode de management et l'organisation de l'entreprise doivent permettre la mise en œuvre de ces leviers. L'organisation doit en particulier être en cohérence avec la stratégie d'innovation privilégiée (innovateur de rupture, ou copieur agile et compétitif, ou développeur de gammes de produits et de services régulièrement renouvelés) et le modèle d'activité résultant. Peu d'entreprises parviennent à mener avec succès deux ou trois de ces stratégies de façon concomitante au sein de la même organisation.

Le rôle du CEO

Les grandes innovations sont des grandes ruptures. Celles-ci ne peuvent être initiées que par des entrepreneurs ou par des CEO de grands groupes qui peuvent et veulent remettre en cause leur dynamique, leur positionnement dans leurs métiers et leurs organisations. Le choix du modèle d'innovation (rupture, copie, renouvellement), l'identification des axes de rupture et d'investissement pertinents au-delà de la zone de confort de l'entreprise (six grandes catégories), le mode de management et l'organisation correspondants ainsi que la gestion du déploiement des innovations dans le marché sont les quatre facteurs clés du succès. Pour un grand groupe européen, la croissance des dix dernières années a été tirée soit par l'innovation, soit par la Chine (et souvent par les deux). Les grands axes d'innovation ont été majoritairement autour de la digitalisation. Quels seront-ils, dans chaque métier, pour les dix ans à venir ? Comment les anticiper – voire les créer ?

¹ E-commerce, téléphones portables, médias en ligne, moteurs de recherche et réseaux sociaux avec leur publicité en ligne, abonnements internet, cloud et softwares liés.

EN BREF

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie créé en 1997. Ses équipes interviennent à partir de bureaux implantés à Paris, Londres, Zurich, New York et Shanghai.

Le cabinet est spécialisé dans la définition et le déploiement de stratégies de croissance et de création de valeur à moyen et long terme.