

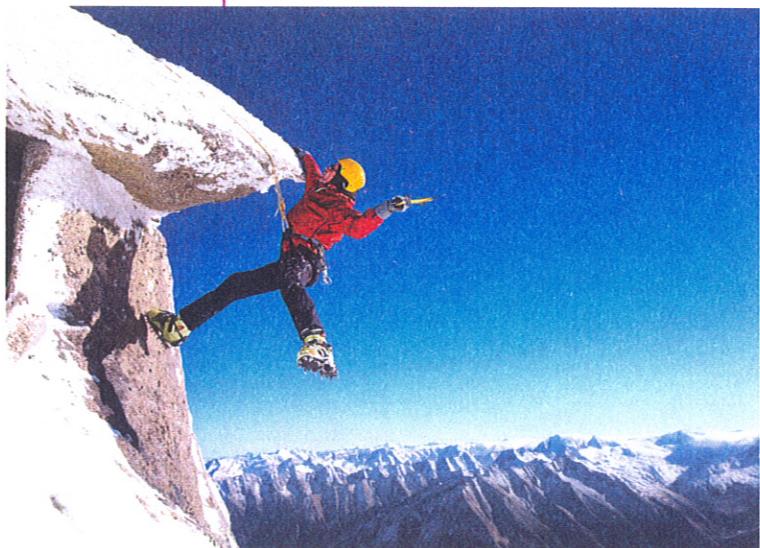
# 9

# Stratégie et politique d'innovation

- Comment définit-on l'innovation ?
- Quelles sont les étapes du processus d'innovation ?
- Pourquoi une entreprise doit-elle conduire une politique d'innovation ?
- Quels sont les enjeux d'une politique d'innovation ?
- Quelles sont les composantes d'une politique d'innovation ?
- Comment une entreprise peut-elle déployer une politique d'innovation ?

## LE CAS DÉCATHLON

### Des innovations pour une position de leader



Décathlon est un groupe international qui maîtrise l'ensemble de sa chaîne de développement du produit, de la recherche et développement à la vente, en passant par la conception, le design, la production et la logistique. Bien que Décathlon soit en position de leader, la versatilité du consommateur, la baisse du pouvoir d'achat et l'agressivité des marques mondiales portée par les grands événements sportifs poussent le groupe à innover en permanence.

**1 Lisez les annexes et complétez la grille de préparation du cas Décathlon page suivante.**

**2 Procédez à l'étude du cas Décathlon en effectuant les travaux suivants :**

**I - Analysez le processus d'innovation de Décathlon.**

a) Montrez que les produits Quechua primés par le label IF constituent des innovations.

Ressource 1

b) Déterminez les composantes innovantes du sac de couchage Sleepinbed.

Ressource 2

c) Analysez le processus de création des nouveaux produits chez Décathlon.

Ressources 3 et 4

d) Montrez que ce processus n'est pas linéaire et séquentiel.

Ressources 3 et 4

e) Recherchez et présentez des produits pour lesquels Décathlon a déposé des brevets.

Ressources 5 et 6

f) Précisez l'intérêt pour Décathlon de détenir ces brevets.

Ressources 5 et 6

**2 - Caractérisez la politique d'innovation de Décathlon.**

a) Précisez les enjeux de l'innovation chez Décathlon.

Ressources 7 et 8

b) Expliquez pourquoi le design est une activité stratégique chez Décathlon.

Ressource 9

c) Présentez la politique d'innovation du groupe Décathlon.

Ressource 10

**3 - Étudiez l'organisation de la R&D chez Décathlon.**

a) Identifiez le type de management de l'innovation adopté par Décathlon.

Ressources 11 et 12

b) Caractérissez l'organisation de la R&D chez Décathlon.

Ressource 13

c) Précisez l'intérêt pour Décathlon de collaborer avec l'université et éventuellement avec Oséo.

Ressources 13 à 15

## Annexe 1 Quechua primé à l'International Forum de Hanovre 2008

**DECATHLON**

### Nouvelle fonctionnalité

L'International Forum récompense depuis plus de 50 ans, les produits industriels mondiaux les mieux conçus. Le label IF est reconnu dans le monde entier et sert de référence sur le commerce mondial. [...] Le jury est composé des plus grands designers internationaux. Il garantit un statut spécial et une réputation de grande qualité au gagnant. Pour retenir l'attention des membres du jury, l'esthétique du produit n'est pas le seul critère. L'intelligence fonctionnelle du produit, l'adéquation entre le produit et sa cible client, la pertinence des choix de conception, son inscription dans une politique globale industrielle et commerciale, la maîtrise de son impact environnemental sont autant de facteurs prédominants.

Quechua [marque du groupe Décathlon, créateur de produits sportifs, créateur de marques et commerçant] a remporté trois prix design :

**Le sous-vêtement cannelé FORCLAZ 900** permet de réduire l'effet de refroidissement. Les canaux hydrophiles captent l'humidité corporelle [et] l'éloignent de la peau. [...]

**Le Sleepinbed** est un sac de couchage avec un matelas autogonflant intégré.aisance de mouvement avec ses formes larges et ses fixations élastiques.

**La veste d'alpinisme BIONNASSAY 500** est une veste imperméable et respirante, tissu extensible et coupe ergonomique sous les bras.

### question 1

[www.quechua.com](http://www.quechua.com)

### Nouvelle matière

### question 2

## Annexe 2 Imaginew pour inventer les produits du futur

La méthode de création conçue par Décathlon, baptisée « **Imaginew** », est très structurée et se déroule sur plusieurs mois.

**Lors d'une première étape**, des spécialistes de la R&D ou du design communiquent aux participants des informations très pointues sur l'activité étudiée : tendances [...], nouvelles techniques ou dernières données scientifiques.

**Puis, c'est la phase de « brainstorming »** durant laquelle tous les participants lancent des idées, discutées puis classées.

**Lors d'une troisième étape**, [...] les participants imaginent des « scénarios de vie » mettant en œuvre des personnages fictifs dans leur quotidien et leur pratique sportive. À partir de là, les designers ont toute liberté pour imaginer des produits et des services. Viennent enfin des phases de formalisation et d'évaluation.

*Les Échos, n° 19146, 28 avril 2004.*

## Annexe 3 Enjeux de l'innovation chez Décathlon

Irwin Wouts, responsable Innovation, montre comment Décathlon, tout en étant leader sur son marché, garde un esprit de challenger : « Être leader, c'est provoquer le changement, provoquer l'évolution de l'offre, capter de nouveaux marchés. Rester leader, c'est se donner les moyens de générer en permanence de nouvelles idées et de les exploiter. » [...] « Un projet innovant n'est jamais le fruit du travail d'une seule personne mais une démarche collective qui nécessite la mise en commun de connaissances et d'expertises. L'innovation nécessite donc une coordination fine entre les équipes commerciales, de recherche, d'études et de communication ».

L'entreprise dispose de toutes les ressources utiles :

- **des compétences marketing et prospective** pour comprendre les évolutions des besoins du marché ;
- **une équipe de recherche**, centrée sur la biomécanique du corps humain, pour penser de nouvelles solutions pour une meilleure efficacité et un meilleur confort ;
- **des experts en design** qui participent au processus et valorisent les innovations techniques.

[www.organiserlinnovation.com](http://www.organiserlinnovation.com)

# LES RESSOURCES

## I. Le processus d'innovation

### Ressource 1 | L'innovation est plus qu'une invention

La meilleure technologie du monde ne rapportera pas d'argent si le produit auquel elle donne naissance ne se vend pas. L'innovation est l'introduction d'une nouveauté originale (nouveau produit, nouvelle technologie...) et se distingue de l'invention qui « enrichit » les connaissances sans avoir forcément d'application pratique. Ainsi, beaucoup d'inventions n'arrivent pas sur le marché. L'innovation n'est pas l'occasion de réaliser des exploits techniques gratuits, mais elle doit absolument aboutir à une industrialisation et à une commercialisation qui générera un chiffre d'affaires et un profit.

Joseph Schumpeter (1912) distingue cinq types d'innovation :

- la fabrication d'un bien nouveau ;
- l'introduction d'une méthode de production nouvelle ;
- l'ouverture d'un débouché nouveau ;
- la conquête d'une nouvelle source de matières premières ;
- la réalisation d'une nouvelle organisation.

L'innovation n'est donc pas nécessairement liée à une découverte scientifique nouvelle.

Alain Caillat, Hachette Technique, 2009.

- 1 Rappelez la définition de l'entrepreneur selon Joseph Schumpeter.
- 2 Proposez une définition de l'innovation.
  - a) Distinguez l'innovation de l'invention.
  - b) Dégagez la spécificité de l'innovation.
  - c) Répondez à la question.
- 3 Recherchez et présentez des innovations de types différents.



### Ressource 2 | Les quatre fonctions de l'innovation

- **Facilitateur** : [le] produit apporte une facilité accrue dans la réalisation d'une tâche ou d'une opération.
- **Simplificateur** : [le] produit nouveau permet de réduire la suite des opérations constituant un service donné.
- **Améliorateur** : [le] produit contribue à perfectionner le service rendu par un produit déjà existant. [...]
- **Accélérateur** : [le] produit ne simplifie pas les opérations nécessaires à l'accomplissement d'une tâche donnée, mais modifie le déroulement et le contenu de

ces opérations élémentaires pour rendre le même service mais beaucoup plus rapidement. [...]

Il est aisé de comprendre qu'un produit ne peut être caractérisé uniquement par l'un ou l'autre séparément de ces facteurs. Si l'on peut en discerner la tendance dominante, il n'en reste pas moins que toute innovation comporte à des degrés variables la marque de ces quatre caractéristiques.

Lionel Collins, Paul Legriel et Jean-Jacques Lejal,  
*Politiques de l'entreprise*, Édition Dalloz.



- 4 Dégagez les quatre fonctions d'une innovation.
- 5 Recherchez et présentez des exemples d'innovation possédant une ou plusieurs de ces fonctions.

### Ressource 3 | Les grandes étapes du cycle d'innovation



Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique, 2009.

- 6 Expliquez pourquoi, dans la pratique, l'innovation ne suit pas un processus linéaire et séquentiel.

## Ressource 5 | Le portrait stratégique du brevet

**Le brevet permet d'exclure les concurrents** de l'exploitation commerciale de l'invention brevetée dans le territoire désigné. Sont interdits : la vente, la fabrication, l'utilisation, la détention, l'offre à la vente et le transport dans le territoire. Le brevet peut être utilisé comme barrière à l'entrée pour les concurrents existants et les nouveaux entrants potentiels. [...]

**Le brevet n'est pas le droit d'exploiter.** Il faut encore vérifier qu'on ne viole pas des brevets liés en vigueur. Une analyse de la liberté d'exploitation (*freedom to operate*) est nécessaire. [...]

**Le brevet est un contrat passé entre l'inventeur et l'État.** L'État accorde un monopole d'exploitation sur son territoire au détenteur du brevet en échange de la divulgation de l'invention. Le monopole a une limite territoriale [et une limite] dans le temps. [...]

**Le brevet est un outil économique.** Il n'a de sens que s'il contribue à créer et maintenir un avan-

tage concurrentiel durable. La question de la rentabilité économique du brevet devrait toujours être posée. Le dépôt, les traductions, le maintien et la défense d'un brevet engendrent des frais importants. Les avantages conférés par le brevet doivent au minimum couvrir ces frais. [...]

**Le brevet peut être utile dans cinq stratégies**

**industrielles** : créer un monopole temporaire, établir des barrières à l'entrée, aider la négociation, préserver ses options et créer la diversion.

Les deux premières sont assez évidentes. La « négociation » est utilisée [...] comme moyen de pression lors de négociations commerciales ou en cas de litige. Le brevet peut aussi permettre de se réserver des options sur le développement futur. Enfin, la diversion [...] consiste à masquer les orientations réelles lors de dépôts multiples couvrant des solutions différentes dont seule une minorité est prioritaire pour l'entreprise.

[www.martec-consulting.com](http://www.martec-consulting.com)

- 10 Dégagez les fonctions principales d'un brevet.
- 11 Expliquez à quelles conditions un brevet est rentable pour une entreprise.
- 12 Montrez quel est le rôle du brevet dans la stratégie d'entreprise.

## Ressource 6 | Brevets et stratégie de l'entreprise

### Protéger ses créations

La propriété intellectuelle sert à protéger les créations intellectuelles. Elle récompense l'effort des innovateurs en leur donnant des droits, leur permettant de diffuser leurs créations dans la société en les faisant fructifier, grâce à un monopole d'exploitation pour une période déterminée. Se protéger grâce à la propriété intellectuelle, c'est se donner les moyens d'agir contre les contrefacteurs et les pratiques déloyales.

### Créer de la valeur

Posséder un portefeuille de brevets, de marques, de dessins et modèles, contribue à enrichir le capital immatériel de votre entreprise et peut constituer une source de revenus tangibles (cessions de brevets, licences d'exploitation...).

### Valoriser vos créations

Facteur de reconnaissance, la propriété intellectuelle est un moyen sûr de valoriser vos créations auprès des partenaires et d'asseoir votre notoriété auprès de vos clients. [...]

### Stimuler votre créativité et vos innovations

La propriété intellectuelle vous permet d'évaluer le caractère novateur d'une innovation et vous incite à la recherche de solutions toujours plus créatives.

### Accroître votre crédibilité

Déposer des titres de propriété industrielle, revendiquer des droits d'auteur, c'est vous assurer une plus grande crédibilité face à vos partenaires, notamment financiers, et concrétiser le développement de vos idées ou de vos produits.

### Se développer sur d'autres marchés

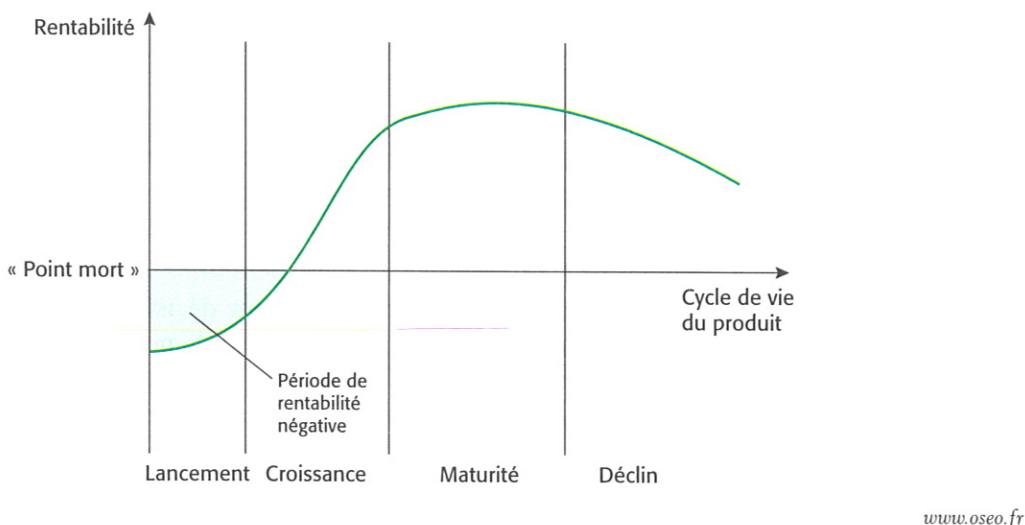
Protéger votre création à l'international, c'est ouvrir de nouveaux marchés pour exploiter vos produits, et s'allier de nouveaux partenaires à l'étranger.

[www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)



- 13 Recherchez et présentez le rôle de l'Inpi.
- 14 Repérez les avantages stratégiques liés au dépôt de brevets.
  - a) Dégagez les avantages liés aux ressources de l'entreprise.
  - b) Dégagez les avantages liés à l'image de l'entreprise.
  - c) Répondez à la question.

## Ressource 9 | Cycle de vie du produit et innovation



- 17 Dégagez le lien entre le processus d'innovation et le cycle de vie d'un produit.

## Ressource 10 | L'innovation comme facteur de différenciation compétitive

Les innovations qui passent l'épreuve du marché donnent des avantages concurrentiels considérables aux entreprises qui les ont introduites : innover signifie disposer de quelque chose que les concurrents n'ont pas. Si elle concerne les produits, l'innovation se traduit dans la capacité de se différencier par rapport aux concurrents et donc d'appliquer des prix plus élevés. Si elle concerne les processus de production, elle signifie pouvoir obtenir des performances supérieures et donc la capacité de baisser les coûts au-dessous de ceux des concurrents. Cet avantage dure tant que les concurrents n'arrivent pas à imiter ou tant que l'innovation n'est pas remplacée par une autre et agit donc aussi bien sur les coûts que sur la capacité d'appliquer un prix premium. [...]

Mais, tôt ou tard les concurrents réussissent à imiter toute innovation. Pour maintenir des avantages concurrentiels basés sur ce facteur, il faut donc un engagement constant. Bon nombre d'entreprises, au contraire, sont réticentes à investir en recherche et développement (R&D) à cause du taux élevé d'insuccès des innovations [...]. Les principales raisons des échecs dépendent de certains obstacles difficiles à éliminer : l'incertitude qui domine le futur de la demande (innover signifie prévoir) ; la difficulté de traduire les nouvelles technologies en produits répondant aux exigences effectives de l'acheteur (qui soient donc aisément commercialisables) ; les erreurs de prévision de la demande ou l'arrivée de récessions ; la lenteur dans l'introduction des innovations sur le marché, ce qui fait perdre l'avantage d'innover en donnant aux concurrents la possibilité d'imiter.

Pour éviter les échecs et pour faire de l'innovation un avantage concurrentiel réel, l'entreprise devrait :

- **investir dans l'acquisition de capacités professionnelles** tant dans la recherche de base que dans la recherche appliquée ;
- **intégrer étroitement R&D et marketing** ;
- **intégrer étroitement R&D et production** ;
- **raccourcir les délais** d'introduction des nouveaux produits et services sur le marché.

Giorgio Pellicelli, *Stratégie d'entreprise*, De Boeck Université, 2007.

- 18 Dégagez le lien logique entre politique d'innovation et avantage concurrentiel.

- Rappelez la définition de l'avantage concurrentiel.
- Montrez que l'innovation est une source d'avantage concurrentiel.
- Répondez à la question.

- 19 Montrez en quoi une politique d'innovation présente des risques pour l'entreprise.

- 20 Expliquez comment l'entreprise peut réduire ces risques.

## Ressource 13 | La recherche-développement (R&D) dans l'entreprise

La **recherche-développement** concerne toutes les entreprises quelle que soit leur taille. La recherche peut être le fait de l'entreprise elle-même ou de sa collaboration avec d'autres entreprises ou avec des centres de recherche publics ou privés.

L'**organisation de la R&D** varie avec la taille de l'entreprise. Les grands groupes financent en général une structure centrale complétée par des centres de recherche au niveau des unités de production ou des filiales pour des programmes de recherche plus opérationnels. Les petites et moyennes entreprises, quand elles font de la recherche, adoptent des structures plus souples.

La **R&D** est, selon l'expression de nombreux chefs d'entreprise, « dévoreuse de budgets ». Les coûts qu'elle entraîne et l'impossibilité de tout faire par soi-même incitent les entreprises à rationaliser leurs programmes de recherche en utilisant au mieux les informations et découvertes qu'elles puisent dans leur environnement grâce à la veille technologique.

Promouvoir la **veille technologique** dans l'entreprise, c'est ainsi créer un véritable service de renseignements prêt à « espionner » les autres entreprises du secteur et à analyser toute l'actualité scientifique, commerciale... mais aussi un véritable service de « contre-espionnage » pour protéger ses découvertes.

Les entreprises (spécifiquement les PME-PMI) recherchent des **aides à l'innovation**. Les concours qu'elles peuvent obtenir sont publics ou privés. Ainsi, l'établissement public Oséo (ex. Anvar-Agence nationale de valorisation de la recherche) soutient les projets d'innovation à composantes technologiques présentant des perspectives concrètes de commercialisation en France et/ou à l'international.

**Oséo-Anvar** intervient là où les financements sont les plus difficiles à mobiliser, là où les risques sont potentiellement les plus élevés. Elle permet aux innovateurs de faire progresser leurs projets et, dans certains cas, d'intéresser des investisseurs recherchant des entreprises à fort potentiel de croissance.

Alain Caillat, Hachette Technique, 2009.

### 24 Dégarez les différentes formes de la recherche-développement dans les entreprises.

## Ressource 14 | La Bourse de technologies d'Oséo



### Se démarquer par l'innovation

En innovant, vous vous démarquez et apportez toujours plus de valeur à votre offre pour conquérir de nouveaux marchés et préparer l'avenir. Que l'innovation porte sur un nouveau produit, procédé ou service, Oséo vous accompagne, partage le risque et vous aide à réunir les financements nécessaires à la réalisation de vos projets innovants (R&D) pour gagner ou maintenir votre avantage concurrentiel. Et ce, quels que soient votre secteur d'activité et la taille de votre entreprise. Nous vous apportons des services [...] et des financements adaptés [...], en partenariat avec les régions, les pôles de compétitivité et les programmes européens. [...]

### Établissement public, Oséo exerce 3 métiers :

- l'aide à l'innovation ;
- la garantie des concours bancaires et des investisseurs en fonds propres ;
- le financement en partenariat.

### Présentation

La *Bourse de technologies* est la plus grande base d'offres de technologies brevetées issues de la recherche publique française. Ce service est destiné aux porteurs de projets, PME innovantes et grands groupes à la recherche de technologies disponibles et transférables dans tous les domaines.

### Nos partenaires

Nos partenaires sont des établissements publics de recherche, des universités et des grandes écoles. En rejoignant le service géré par Oséo, ils se sont engagés à respecter une charte de qualité.

[www.technologie.oseo.fr](http://www.technologie.oseo.fr)

### 25 Précisez quel est le rôle d'Oséo dans la démarche d'innovation.