

## **Stratégie : adopter une innovation, c'est l'adapter ?**

Lorsqu'un projet consiste à adopter une innovation pour en sortir des bénéfices, il ne s'agit pas de l'appliquer de manière théorique sans se soucier de tout ce qui gravite autour (entreprise, client, objectifs à termes, etc).

Intégrer une innovation nécessite de bien connaître le marché dans lequel on souhaite s'en servir. Que ce soit une innovation de produit, procédé, marketing, sociale ou de modèle d'affaire il faut penser à la personne qui est au bout de la chaîne de valeur : le client (ou consommateur). Si une innovation n'est pas adaptée au bénéficiaire, les objectifs ne seront pas servis au mieux et un concurrent pourra aisément gagner du terrain.

Ainsi, si Apple avait simplement commercialisé un téléphone (un ensemble d'innovations technologiques) sans penser à une valeur ajoutée plus intéressante et adaptée au consommateur, il aurait pu se faire distancer par d'autres entreprises aux technologies plus avancées et moins coûteuses. Or, Apple a proposé un « smartphone », soit un téléphone avec un système d'applications disponible dans un magasin en ligne. Ces applications permettent à chaque usager d'adapter le smartphone à ses besoins. Apple s'est ainsi assuré, en analysant les utilisateurs finaux et leurs besoins, une avance considérable sur ses concurrents (qui l'égalaient seulement depuis quelques années).

Une innovation doit donc être adaptée au consommateur pour lui fournir du bonheur, une amélioration dans une ou plusieurs de ses activités. Il faut pour cela comprendre l'utilisateur, ses rêves, désirs et idéaux ; respecter sa sensibilité, son identité et sa culture ; comprendre ses pratiques, ses expériences. En une phrase : innover pour tous plutôt que de concevoir pour 10 % de sa cible.

Une entreprise, lorsqu'elle souhaite innover ou lorsque c'est nécessaire pour elle, se doit de repenser son fonctionnement. Si l'entreprise Air Liquide n'avait pas lâché plus de responsabilité à ses filiales, elle ne serait pas parvenue à tenir tête à ses concurrents. Elle a ainsi réorganisé plusieurs fois ses équipes au cours de l'histoire pour sécuriser ou agrandir ses parts de marché. Les demandes changeant, elle a dû innover technologiquement mais aussi faire évoluer ses procédés et se repositionner selon les marchés (pour finalement se lancer dans une politique de diversification à partir de leurs activités de base).

On constate finalement que l'adoption d'une innovation, qui résulte généralement d'un besoin de différenciation par rapport à ses concurrents, ne nécessite pas seulement de comprendre ses aspects théoriques : il faut l'adapter au marché pour qu'elle soit durable. Cette innovation ou cette posture innovante nécessite souvent à l'entreprise de se modifier à des échelles différentes. Il se peut aussi que la modification d'une entreprise soit l'innovation en question. Et nous terminerons par noter que le cas le plus intéressant est lorsqu'une entreprise parvient à commercialiser une innovation qui va modifier le marché, ou/et en créer de nouveau (Apple).

## Questions

### Question 1 :

La synthèse créative correspond à la mise en commun d'idée plus ou moins éloignées entre-elles pour former une seule et même innovation. Les innovations la composant étant complémentaires entre-elles.

Une innovation peut se caractériser sous différentes formes :

- l'innovation de produit (et service)
- l'innovation de marché
- l'innovation de procédé
- l'innovation sociale (et organisationnelle)
- l'innovation de modèle d'affaire

Une entreprise innovante se caractérise par son souci de l'utilisateur final. Elle analyse ses besoins, ses envies et ses rêves tout en faisant attention à sa culture, sa sensibilité, etc. Elle conçoit ainsi en tentant d'améliorer les activités de sa cible dont elle analyse les pratiques, expérience et connaissances, afin de lui apporter du « bonheur ». Ses objectifs sont tournés vers ce qui importe au marché qu'elle cible dont elle dépense du temps pour comprendre tous ses aspects.

### Question 2 :

Une entreprise doit, pour parvenir à ses objectif, avoir une stratégie la mieux adaptée. On peut noter trois grandes caractéristiques du diagnostic stratégique :

- Elle doit ainsi se questionner sur le *Pourquoi* et déterminer qui elle est. Elle doit comprendre son but, ses caractéristiques, son identité. Ce qui revient aussi à s'intéresser à ce qu'elle souhaite devenir.
- L'entreprise doit s'intéresser aussi au *Quoi* afin de déterminer et comprendre les buts et les objectifs. Cela correspond donc à évaluer les résultats que l'entreprise se propose d'atteindre.
- La troisième caractéristique importante est le *Comment*. Il s'agit de déterminer le plan d'action de l'entreprise. Cette dernière doit ainsi penser aux contraintes, à ses relations avec ses clients, partenaires et concurrents. En ressort une formulation de la stratégie en fonction de la vision et de l'identité de l'entreprise.

Ce diagnostic stratégique s'effectue en passant, de manière détaillée, par ces étapes : Qui ? → Quoi ? → Pour qui ? → Quels besoins ? → Contre qui ? → En quoi l'entreprise se différencie des concurrents ? → Quels bénéfices ?

Cela permet d'évaluer de manière claire et justifiée la performance et la création de valeur d'une entreprise.

## Pratique : le cas Photomath

### Question 1 :

La stratégie que Photomath a adopté se base sur des éléments qui sont commun à de nombreuses personnes, c'est ce qui en fait une publicité virale très intéressante pour la compagnie qui a conçue l'application.

Elle se base sur une innovation technologique pour proposer un service avec un *capital bonheur*. Les utilisateurs qui adopte l'application vont pouvoir se libérer d'une tâche fastidieuse.

La start-up MicroBlink a donc créé, sur la base d'un service, une vitrine qui démontre ses capacités technologiques et qui génère une publicité choc, virale et gratuite. La start-up montre qu'elle comprend ses utilisateur, son marché.

### Question 2 :

Dans un premier temps, les mathématiques est connu comme un des *point noir* obligatoire lorsque l'on est étudiant. La résolution de formules mathématique en étant un discipline très importante et fastidieuse. Pouvoir se référer à une telle technologie est donc attrayant car elle va nous libérer un temps considérable, de stress et de fonctionnement cérébral. Elle apporte du bonheur.

Dans un second temps, elle se base sur le principe d'application, soit un élément disponible à toute personne ayant un smartphone. Or, cet objet est aujourd'hui relativement bien démocratisé.

Le troisième temps, et le plus intéressant, est le fait que l'application est dans un secteur (l'éducation) où les oppositions son fortes ; où il est facile de créer des scandales. Autrement dit : de générer de l'intérêt.

MicroBlink s'est ainsi assuré un succès en proposant un service adapté aux besoins des utilisateurs et accessible. Son succès tiens aussi au sujet sur lequel le service porte.

### Question 3 :

MircoBlink se démarque de ses concurrents grâce à ses aptitudes à analyser son marché, à produire un service en adéquation et à développer une technologie performante.

Une chose importante pour elle est de continuer à améliorer les capacités de reconnaissance de ses algorithmes (pouvoir lire des formules manuscrites et réduction des erreurs de détection, par exemple) afin de garder un avantage concurrentiel qualitatif. Mais il est important qu'elle se diversifie aussi de manière horizontale et devenir capable de reconnaître des éléments toujours plus différents. Par ce biais elle va améliorer son algorithme de reconnaissance et diversifier l'offre qu'elle peut fournir. L'équipe profite déjà de personnes externes à même de découvrir de nouvelles applications de leurs algorithmes via la mise à disposition de *kits de développement*. Les licences et brevets doivent donc être bien gérés pour permettre à MircoBlink de pouvoir récupérer la main sur ces innovations, les perfectionner et les commercialiser à son compte. Le jeu Minecraft possède aussi un modèle similaire, n'interdisant pas aux utilisateurs de modifier son code via l'ajout de « plugins » sous certaines conditions. Le jeu peut alors intégrer les plugins comportant le plus de valeur ajoutée de manière officielle et augmenter ses ventes par ce biais, sans avoir eu à développer sa recherche en innovation.

Le potentiel de cette entreprise ne se porte pas sur le B2C dont elle se sert seulement pour sa publicité mais plutôt sur le B2B. Elle doit donc développer ses performances de vente et d'expertise aux entreprises potentiellement concernées (voitures autonomes, boutique en ligne, sécurité, etc). Sa base lui permet de toucher un grand panel de domaines sans avoir à se restructurer ou changer sa stratégie de développement. Cela peut donc nécessiter une cellule marketing qui s'occuperait de récupérer des contrats de manière proactive et en diversifiant les clients.