

**Jean-Marie Choffray**

*Professeur à l'ESSEC*

# le marketing de l'innovation

## Personnalités associées

A. Bégin  
J.-L. Coudane  
A. Jolibert  
A. Michiel  
Ph. Nant  
M. Pons  
B. Pons  
C. Raux  
D. Tisser  
S. Urban  
B. Yon

ESEB  
IAE d'Als-Marseille  
IEC Grenoble  
IAE Nice  
IHSB  
Société X-TEI  
Université Paris X  
IUT Lyon I  
ESEB  
Université Strasbourg III  
IAE

**S**i l'on en juge par les résultats de l'enquête à laquelle nous avons procédé afin de mieux cerner le domaine que recouvre le *Marketing de l'Innovation*, et identifier des axes de recherche prometteurs, il est effectivement très risqué... d'innover !

Seuls, dix pour cent des enseignants et chercheurs contactés ont répondu à notre appel. Le taux de réponse obtenu de trente sociétés de conseils et de quinze responsables de divers organismes publics sensibilisés aux problèmes de l'innovation frôle lui-même le... zéro absolu !

En dehors des problèmes que posait au répondant potentiel le délai court que nous lui proposons, ce faible taux de réponse illustre la difficulté qu'éprouvent de nombreux responsables à s'exprimer sur ce qu'est le *Marketing de l'Innovation*, sur les problèmes humains, organisationnels et économiques que soulève l'étude de nombreuses questions relevant de ce domaine, et enfin, sur les actions à entreprendre pour intégrer et au besoin orienter les courants de recherche qui les caractérisent.

Mais au fait, qu'est-ce que le *Marketing de l'Innovation* ?

Les membres de ce groupe de travail pensent que le *Marketing de l'Innovation* ne constitue pas, à proprement parler, une discipline autonome. Il s'agit plutôt d'un domaine appliqué, qui se situe à l'intersection de plusieurs disciplines "fondamentales" dont notamment, mais pas exclusivement, la sociologie, l'économie, le marketing et les sciences de gestion. Cette multidisciplinarité du domaine considéré en rend difficile, sinon impossible, la définition précise. Les termes de créativité et d'innovation n'ont eux-même pas de limite dans leur champ d'application. Toute définition du *Marketing de l'Innovation* risque donc de le dénaturer.

Nous pouvons, par contre, identifier un certain nombre d'axes de réflexion et de recherche qui constitueront, *a posteriori*, autant de dimensions sur lesquelles ce concept pourra être précisé. C'est la tâche à laquelle s'est attelé, dans une première étape, notre groupe de travail.

## I. LES "DIMENSIONS" DU *MARKETING DE L'INNOVATION*

"Innover" comporte en soi deux actions : "créer", c'est-à-dire générer des idées susceptibles d'aboutir au développement de produits ou services nouveaux et "diffuser", c'est-à-dire faire en sorte que ces idées, concepts, produits ou services soient adoptés par l'environnement social, politique et économique (le marché) auquel ils sont destinés.

Dans la mesure où l'innovation constitue une rupture avec le passé, avec les pratiques existantes, et repose souvent sur une contribution scientifique et/ou technologique nouvelle, on peut s'attendre à des difficultés sérieuses lorsqu'il s'agit d'en faire la promotion. *Le Marketing de l'Innovation* a donc trait à la création d'un climat susceptible de conduire à une plus grande sensibilisation des principaux acteurs de notre environnement à la nécessité d'innover, de créer et de diffuser, c'est-à-dire à la nécessité de se renouveler. Cette sensibilisation devrait se traduire à terme, par une plus large prise en compte des besoins du marché dans la génération et la mise en valeur des innovations ; besoins qui, aujourd'hui, tendent à être pris en considération trop tardivement.

La situation de crise que nous connaissons aujourd'hui est donc en fait, extrêmement favorable au *Marketing de l'Innovation*. Elle fournit une opportunité nouvelle pour que les innovations soient prises au sérieux par les entreprises. C'est donc à l'articulation *innovation-compétitivité* qu'il convient que les chercheurs fassent porter leurs efforts de réflexion théoriques et appliqués.

Dans cette acception, l'entreprise devient le centre d'un vaste système, dont les mutations technologiques, socio-économiques, voire culturelles, sont la résultante. La recherche dans notre domaine doit donc porter sur la spécificité de cet effort d'adaptation et contribuer au développement et à l'adoption par les entreprises, d'une démarche plus systématique.

Plusieurs axes de réflexions et de recherche ont pu être définis. Ils constituent à ce jour autant de questions ouvertes :

- La mesure et l'anticipation de l'impact de l'innovation sur les modes d'organisation des entreprises et sur les méthodes de gestion des ressources humaines.
- L'organisation des transferts d'expertise et de savoir faire dans un envi-

ronnement international ; la prise en considération des éléments propres à la culture technique et au transfert de recherches ou d'innovations, entre les systèmes techniques.

- La mesure de la complémentarité entre des produits et activités divers ; l'intégration des technologies nouvelles au sein de portefeuilles pré-existants, à l'échelle d'une entreprise, d'une région, d'une nation.
- La nécessaire réduction du risque d'échec ; le développement d'outils d'analyse et d'aide à la décision en matière de génération, d'évaluation et de gestion de la diffusion des idées, produits et services nouveaux.

Toute réponse fournie à ces questions est de nature à contribuer à une plus large acceptation d'une démarche novatrice à l'intérieur des entreprises et des autres organisations définissant notre environnement social, politique et technologique ; but ultime du *Marketing de l'Innovation*.

## II. LES ORIENTATIONS ACTUELLES DE LA RECHERCHE

Les travaux qui sont actuellement entrepris dans le domaine de l'innovation, tant en France qu'aux Etats-Unis, portent essentiellement sur quatre thèmes. Les principales références bibliographiques françaises étant connues, nous ne citerons en référence que quelques ouvrages étrangers particulièrement utiles.

### A. L'origine des idées nouvelles

Que l'innovation porte sur des produits, des services, des comportements, ou des procédés de fabrication nouveaux, l'origine du processus innovatif a beaucoup retenu l'attention des chercheurs au cours de ces dernières années.

Ces recherches ont notamment permis de mettre en évidence le rôle primordial que joue souvent l'utilisateur potentiel d'une innovation en tant que générateur de spécifications, mais aussi et surtout en tant que participant actif à son développement et à sa diffusion.

Un autre courant de recherche, à ce niveau, porte sur l'efficacité des équipes de R & D dans la génération de solutions originales aux multiples problèmes techniques que pose la transformation de notre société.

## **B. Les mécanismes socio-culturels et économiques favorisant l'adoption des innovations**

La plupart des recherches actuelles dans le domaine de la diffusion des innovations trouvent leur origine dans les travaux d'Everett Rogers, portant sur le mécanisme d'adoption des idées nouvelles dans les sociétés modernes.

La démarche suivie s'inspire largement de l'approche sociologique. Elle s'articule principalement autour de trois thèmes :

- Les conditions d'adoption d'une innovation, quelle qu'en soit la nature, par un système social.
- L'existence de différentes couches d'adopteurs potentiels et l'identification de leur caractères spécifiques.
- L'analyse des mécanismes d'accélération de la diffusion des innovations à la fois au niveau inter-personnel (ou inter-organisationnel) et au niveau intra-personnel (phénomène de fidélisation) ou intra-organisationnel. Cette dernière dimension s'attachant notamment à des phénomènes tels que la diffusion des innovations dans les divers services, établissements, ou groupes opérationnels d'une même entreprise.

## **C. Le développement de systèmes formalisés d'aide à la gestion des innovations**

Ces dix dernières années témoignent d'un effort de recherche sans précédent dans le domaine de la réduction des risques associés à la "conduite" de l'innovation.

La plupart des travaux menés dans ce domaine trouvent leur origine en marketing. Ils ont abouti au développement de systèmes opérationnels d'aide à la décision destinés à assister les entreprises au cours des étapes critiques de :

- Filtrage des idées de produits nouveaux.
- Pré-test des concepts et prototypes de produits nouveaux.
- Simulation du comportement d'adoption et évaluation économique "pré-lancement" des innovations.
- Gestion des produits et innovations en phase de diffusion, c'est-à-dire d'adoption croissante.

Les résultats de ces recherches sont, aujourd'hui, largement utilisés par les entreprises.

## **D. La constitution de banques d'expériences**

Afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les innovations voient le jour et se diffusent, nombre de chercheurs ont constitué, tant en Europe qu'aux Etats-Unis, des banques de données regroupant de nombreuses "expériences" similaires.

Ces banques de données ont trait à des innovations très diverses. Elles portent tantôt sur des produits, sur des services et même sur des... rumeurs !

L'objectif est de procéder à des analyses statistiques approfondies afin de déceler des "constantes" ou similitudes, susceptibles de généralisation. Ces recherches ont récemment abouti à la constitution de typologies d'innovations ainsi qu'au développement de systèmes prédictifs des chances de succès d'un projet nouveau à différents stades de son développement.

## **III. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Il est encore tôt pour juger des résultats de certaines recherches entreprises dans ce domaine, notamment les plus récentes portant sur les thèmes 3 et 4. On peut toutefois présenter, à l'aide de quelques exemples, les orientations nouvelles auxquelles certaines d'entre elles ont donné naissance.

### **A. De l'origine des idées nouvelles à... l'orientation de l'effort de recherche et développement**

Les travaux menés dans ce domaine par E. Von Hippel du MIT ont conduit à une réorientation majeure de la manière dont de grands groupes industriels et certains services publics américains organisent leur effort de recherche et de développement. Suite à ces travaux, une attention beaucoup plus grande a été consacrée à la détection des utilisations nouvelles de procédés et technologies, souvent parfaitement maîtrisés, par des individus ou organisations particulièrement ingénieux.

Dans le même courant, les travaux de T. Allen et de B. Latour, sur la productivité des départements de R & D ont permis d'identifier un certain nombre de facteurs clés, tels que par exemple, les procédures d'organisation, susceptibles de conduire à d'importantes économies de temps et de moyens dans la découverte de solutions technologiques originales.

## **B. De l'analyse des mécanismes socio-culturels d'adoption des innovations... à la planification démographique dans les pays sous-développés**

Une des retombées importantes des travaux des sociologues sur les mécanismes qui gouvernent l'adoption des innovations, a été une meilleure planification du changement des comportements touchant à certains aspects personnels de la vie des individus.

De telles études ont permis, par exemple, une meilleure prévention des épidémies. Elles ont également contribué à accélérer l'adoption de méthodes de production agricole plus efficaces dans les sociétés rurales. Enfin, elles ont été utilisées pour endiguer l'explosion démographique dans certaines régions et pays sous-développés, où l'adoption de méthodes de contrôle des naissances se heurtait à certaines valeurs culturelles de la population.

## **C. Des systèmes d'aide à la décision, ... à la simulation de marché témoin**

Un des domaines précis où les résultats des recherches entreprises au cours de ces dernières années ont sensiblement amélioré les modes traditionnels de gestion, est sans aucun doute celui de la simulation des marchés témoins. Cette étape critique dans le développement des produits de grande consommation consiste à les soumettre à un ultime test régional avant de procéder à un lancement national.

Les modèles mathématiques qui ont été développés par un certain nombre de chercheurs en marketing, pour assister les entreprises dans cette décision difficile, ont aujourd'hui atteint un niveau de validité prédictive en tout point comparable aux marchés témoins eux-mêmes. De plus, ce résultat est atteint à un niveau de coût dix fois moindre et sans risque qu'une entreprise ne dévoile ses intentions à la concurrence.

Ces retombées sont aujourd'hui suffisamment encourageantes pour que de nombreuses entreprises évitent le marché témoin au profit de ces procédures plus légères, plus économiques, et non moins fiables.

## **D. Des banques d'expériences, ... à l'établissement de courbes de diffusion prévisionnelles pour produits industriels nouveaux**

Les banques d'expériences qui ont été constituées au Canada, par le Pro-

fesseur Cooper, aux Etats-Unis, par Sidney Schoeffler mais aussi en France, à l'initiative du ministère de l'Industrie et du CERESSEC, ont permis d'améliorer notre compréhension des mécanismes qui gouvernent la "vitesse" avec laquelle une technologie, ou un produit industriel nouveau est accepté sur le marché.

Les recherches qui ont été menées dans ces trois environnements ont permis d'identifier un certain nombre de facteurs clés liés à la structure concurrentielle du marché visé, au mode d'organisation de l'entreprise, aux caractéristiques des produits, etc. susceptibles d'affecter le succès à terme de l'innovation. Elles ont abouti dans ces trois cas, au développement de systèmes informatiques interactifs permettant de porter un diagnostic précis, quantifié, sur la viabilité d'un projet de développement, avant même que le produit nouveau... n'existe !

#### IV. LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

Les initiatives qui ont été prises dans ce domaine, tant au niveau de l'enseignement que de la recherche, sont trop récentes et trop dispersées pour qu'un inventaire des forces et des faiblesses sur le plan numérique des équipes françaises, soit une mesure fiable de l'intérêt réel qu'il soulève. Les milieux de l'enseignement et de la recherche sont eux-mêmes largement imperméables... à l'innovation !

Quelques initiatives, toutefois, méritent d'être signalées :

- La création d'un groupe de travail axé sur la valorisation de l'innovation par la propriété industrielle. Ce groupe est rattaché au Centre d'Etudes Internationales de la Propriété Industrielle, UER de l'Université de Strasbourg III et travaille en collaboration étroite avec la Fondation Nationale du Brevet Français et l'INPI.
- La création d'un centre de recherche et de perfectionnement dans la gestion de l'innovation à l'ESC Toulouse.
- La mise en place au cours de ces dernières années d'enseignements spécifiques sur le développement et la gestion des produits nouveaux, tant à l'ESC Nantes qu'à l'ESSEC.
- La création, à l'échelle régionale, de groupes de réflexion et d'orientation de la recherche rassemblant chercheurs et chefs d'entreprises (par exemple, le Pôle pour la Recherche et l'Innovation "PRIN", à l'ESC Nantes). Des groupes similaires fonctionnent également à Lyon et à Lille.



Il s'agit essentiellement d'initiatives individuelles qui, loin de s'intégrer dans un effort national global, bénéficient peu de l'acquis et de l'expérience des autres. Il y a peu de transfert de savoir-faire dans le domaine du marketing de l'innovation !

Nous doutons que des moyens plus importants nous aient donné une photographie plus précise des efforts actuellement entrepris dans ce domaine, notre questionnaire ayant été envoyé à l'ensemble des enseignants en marketing repris dans l'annuaire de la FNEGE. Ce qui ne diminue en rien l'intérêt qu'il y aurait, à terme, à procéder à un diagnostic précis des équipes de recherche en présence et de leurs axes de travail. Nous nous heurtons à la "jeunesse" de ce domaine d'application nouveau. D'énormes besoins existent, tant au niveau de la communication, de l'échange d'informations, qu'au niveau de la conception de programmes de recherche ambitieux et complémentaires.

## A. Forces et faiblesses de la recherche

L'inventaire auquel nous avons procédé des forces et des faiblesses du domaine, repose largement sur notre perception des travaux entrepris tant à l'étranger qu'en France. Le faible nombre d'équipes mises en place, toutefois, s'adresse particulièrement à nous !

L'articulation innovation/compétitivité que nous avons retenue comme base de définition du champ sur lequel porte le *marketing de l'Innovation* demande un nouvel état d'esprit parmi les chercheurs en gestion eux-mêmes. Souvent, certains d'entre eux, plus soucieux de techniques que de science, renvoient comme exogène à leur discipline la question des objectifs des organisations. Or, ceux-ci sont fondamentaux. Dans la mesure où l'innovation devient une préoccupation constante, ces objectifs "traduisent" les différentes étapes du processus d'adaptation et d'avancement dans lequel s'inscrivent tous les efforts de l'entreprise.

Parmi les faiblesses les plus notoires des recherches dans ce domaine, notre groupe de travail a relevé :

- Le peu d'intérêt des chercheurs pour l'étude de l'innovation dans le "milieu" PMI. La nature spécifique du risque dans cet environnement et les adaptations à apporter aux méthodes d'analyse et d'aide à la décision pour les rendre plus accessibles aux entreprises de taille moyenne. A souligner, toutefois, l'effort de recherche récemment entrepris dans ce

domaine par l'ESC Nantes, et l'intérêt qu'il a suscité au cours de récentes journées d'études à l'UER d'Economie et l'Université de Rennes.

- L'insuffisante prise en considération de la mondialisation des marchés sur la diffusion des innovations. Les phénomènes de "leadership" technologique à l'échelle des nations.
- Le caractère descriptif et souvent peu opérationnel des recherches entreprises : le manque de collaboration entre les équipes de recherche et le monde industriel.
- La "négligence" du poids de la technologie et des "systèmes techniques" dans la genèse de l'innovation et la gestion de sa diffusion. La technologie sur laquelle s'est constituée notre société industrielle se révèle souvent être un frein à la créativité et à la diffusion des idées novatrices.

Ces faiblesses constituent autant de directions de recherche possibles pour l'avenir, à condition que les moyens nécessaires, à la fois humains et financiers soient dégagés.

## **B. L'absence d'un "réseau" efficace de communication**

Une des faiblesses les plus importantes du *Marketing de l'Innovation* réside dans l'absence d'un réseau efficace de communication entre chercheurs, enseignants et praticiens ; réseau comparable à ceux qui se sont développés ou qui ont été constitués dans d'autres disciplines de la gestion.

Il est surprenant de constater à quel point les innovateurs dans ce domaine, sont isolés. Les contacts avec les milieux professionnels, qu'il s'agisse de l'entreprise ou des pouvoirs publics, sont pratiquement inexistantes. Combien de chercheurs ont-ils eu des contacts avec l'ANVAR, avec INODEV, avec le Centre de Prospective ou avec les diverses sociétés financières d'innovation ? Ces organismes font-ils appel à eux ? Qu'en est-il des entreprises ? Pourquoi ?

Un effort considérable est requis à ce niveau pour favoriser l'échange d'expériences entre les divers acteurs du processus de reconversion industrielle entamé au cours de la dernière décennie. L'innovation, à l'échelle d'une nation, est synonyme de coordination et d'information. Cet effort sera d'autant plus facile à fournir que le nombre de centres de décisions et de recherche est limité !

## V. SUGGESTIONS POUR L'ORIENTATION DE LA RECHERCHE

Consciente du rôle crucial de l'innovation dans l'adaptation des structures des pays d'industrialisation ancienne, la Fondation Industrie-Université, en Belgique, a organisé avec l'aide du ministère de l'Industrie, un groupe de réflexion international comprenant à la fois des universitaires, des industriels et des représentants des pouvoirs publics, dont le rôle est de préciser des priorités de recherche dans ce domaine et de susciter la constitution d'équipes pluri-disciplinaires.

Cette initiative récente et proche de nous, sans préjuger de ses résultats futurs, témoigne de la nécessité d'organiser la recherche dans un domaine aussi "diffu" que celui du *Marketing de l'Innovation*, à moins d'isoler chercheurs et industriels et risquer de ne pas atteindre un seuil d'efficacité minimum. Il est intéressant de noter que des initiatives ont été prises en ce sens à l'échelle régionale à Nantes, à Lille et à Cergy-Pontoise.

Ne peut-on concevoir, de la même manière, un regroupement à l'échelle nationale de nos "forces vives" afin d'enclencher un processus de recherche équilibré, inspiré des besoins spécifiques de notre tissu industriel en matière d'innovation ? Cette nécessité d'une approche progressive et mesurée a conduit les membres de notre groupe de travail à proposer trois axes "fondamentaux" sur lesquels une aide concrète est souhaitée !

- La constitution d'un véritable réseau d'échange d'informations facilitant l'accès aux centres de documentation et banques de données existants. Ce réseau, dont la FNEGE pourrait être le nœud central, viserait à faciliter la coordination des efforts entrepris de manière isolée tant par les entreprises et les pouvoirs publics que par les chercheurs et enseignants. A cet égard, plusieurs membres de notre groupe de réflexion ont souligné l'intérêt qu'ils portent à la création d'un bulletin d'information dans ce domaine.
- Le développement de matériel pédagogique, (études de cas, logiciels, vidéo-cassettes,...) destiné à permettre une plus grande sensibilisation de la population étudiante aux problèmes spécifiques que pose la gestion de l'innovation. Le regroupement au niveau national des efforts entrepris dans ce domaine.
- L'intégration des différentes variables d'action marketing dans des systèmes opérationnels d'aide à la décision couvrant l'ensemble des éta-

VI. QUELQUES RÉFÉRENCES UTILES

pes critiques du processus d'innovation. Le développement de logiciels dans ce domaine pour répondre aux besoins spécifiques de divers secteurs de notre économie (PMI, tertiaire...)

Les travaux entrepris en commission au cours de la journée du 4 décembre ont permis de compléter ces trois axes en précisant un certain nombre de thèmes de recherche et d'actions possibles :

- La diffusion de l'innovation à l'intérieur des organisations (communication interne, "commitment", ...).
- Le développement d'outils interactifs d'aide à la gestion du processus innovatif.
- La constitution de banques d'expériences (à la fois positives et négatives).
- La diffusion des produits et technologies nouveaux dans les marchés industriels.
- L'établissement d'un inventaire et l'évaluation des outils disponibles aujourd'hui.
- L'organisation d'une réflexion sur la notion même d'innovation, la constitution de typologies.

Ce rapide tour d'horizon a permis à notre groupe de travail de mieux cerner le champ que recouvre le *Marketing de l'Innovation*, et de mesurer les retombées que l'on est en droit d'attendre d'une meilleure coordination des recherches entreprises dans ce domaine. A très court terme, il nous paraît utile de faire procéder, dès cette année, à un inventaire complet des centres de recherches français et axes de développement poursuivis.

Carrefour de plusieurs disciplines, le *Marketing de l'Innovation* nécessite une approche pluri-disciplinaire. Le faible volume de recherche témoigne de la jeunesse du domaine et de l'intérêt qu'il y aurait à favoriser un plus large accès aux informations existantes, notamment celles disponibles au sein des organismes publics et para-publics orientés vers l'innovation. La FNEGE ne pourrait-elle jouer, à cet égard, un rôle d'instigateur dans le rapprochement d'acteurs à la fois géographiquement et intellectuellement "dispersés" ?

## VI. QUELQUES REFERENCES UTILES

- Tushman M. et Moore W. (1982),** *Reading in the Management of Innovation* (Boston, Pitman).
- Urban G. et Hauser J. (1980),** *Design and Marketing of New Products* (Englewood Cliffs, Prentice Hall).
- Wind Y. (1982),** *Product Policy : Concepts, Methods and Strategy* (Reading, Addison Wesley).
- Wind Y., Mahajan V et Cardozo R., eds, (1981),** *New Product Forecasting* (Lexington, Lexington Books).