

UNE MÉTHODE POUR INTÉGRER LA VALEUR DANS L'INNOVATION

Recherche ➤ **DEUX CONSULTANTS PRÉSENTENT LE MODÈLE "VALUE INNOVATION", CRÉÉ PAR DES PROFESSEURS DE STRATÉGIE DE L'INSEAD.**

■ **Arnold ISZAK**
et **Francis GOUILLART**

LE MODÈLE DE L'« INNOVATION par la valeur » (Value Innovation) est le dernier-né d'une longue lignée de méthodologies stratégiques. Ses auteurs, Chan Kim et Renée Mauborgne, sont tous deux professeurs de stratégie à l'Insead. Depuis près de quatre ans, ils figurent parmi les stars de la science stratégique, au même titre que Michael Porter, Gary Hamel ou C. K. Prahalad. Ils sont chaque année invités à animer une session au forum mondial de Davos et ont publié récemment plusieurs articles à succès dans la prestigieuse *Harvard Business Review*. Pourquoi le monde de l'entreprise est-il soudain séduit par cette nouvelle approche de la stratégie et de l'innovation ?

Et le client dans tout ça ?

L'idée de base de l'approche de l'innovation par la valeur est que la stratégie doit se formuler en prenant le point de vue du client. En quoi cela constitue-t-il une nouveauté ? Pour banal que puisse paraître cette idée, force est de constater que les grands modèles stratégiques des cinquante dernières années n'ont pratiquement jamais pris le point de vue du client pour formuler la stratégie de l'entreprise. Les gens du marketing, on le sait, prennent souvent ce point de vue, mais ils sont souvent loin des sphères stratégiques de direction générale.

Les approches économiques ou financières sont sans doute celles qui ont historiquement dominé la scène stratégique. On pense ainsi à la courbe d'expérience, à l'approche Pims liant part de marché et rentabilité, et à l'Economic Value Analysis (EVA).

Plusieurs générations de modèles stratégiques se sont appuyées sur des approches internes (ou *inside-out*), comme l'analyse en forces et faiblesses des années 60, sa variation plus moderne de l'analyse Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, c'est-à-dire forces, faiblesses, opportunités et menaces), ou l'analyse en *Core Competences* de Hamel et Prahalad au début des années 90. L'approche structurelle de l'industrie développée par Michael Porter au début des années 80, quoique faisant appel à un arsenal analytique plus vaste, est aussi avant toute chose une analyse économique de la perspective de rentabilité sur chaque marché.

L'approche d'innovation par la valeur a un credo. Le juge de la création de valeur est le client, et personne d'autre.

Un modèle qui ne vient pas des Etats-Unis

L'une des grandes originalités du modèle est de ne pas être né aux Etats-Unis, mais de la convergence d'au moins trois continents, de par la qualité de ses auteurs. Chan Kim est coréen de naissance, mais possède un PhD (doctorat) de la *business school* de l'université du Michigan où il fut longtemps le disciple de C. K. Prahalad, autre profes-

seur de stratégie légendaire. Avec le fait qu'il est désormais installé en France, Chan Kim aime à faire remarquer qu'il possède personnellement des racines dans trois continents du monde.

Renée Mauborgne, quoique possédant un nom aux consonances françaises, est américaine. Comme Chan Kim, elle enseigne la stratégie à l'Insead, travaillant avec lui à la conceptualisation et à l'articulation de ses idées. Tous deux sont très sollicités par des dirigeants d'entreprise en Europe, mais également aux Etats-Unis et en Asie.

La brique de base de leur modèle est la « courbe de valeur ». La logique qui sous-tend le modèle d'innovation par la valeur n'est pas de faire mieux que les concurrents, mais plutôt de faire différemment. L'objectif est de changer de dimension dans la valeur créée. Cette logique suppose de pouvoir construire une courbe pour distinguer parmi tous les facteurs qui la caractérisent ceux qui apportent une valeur importante au client.

L'un des premiers cas étudiés par Chan Kim et Renée Mauborgne concerne la création par le groupe Accor de la chaîne d'hôtels Formule 1. Le schéma ci-contre présente les courbes de valeur dans l'hôtellerie traditionnelle, ainsi que celle de Formule 1. Alors que toutes les entreprises se battent sur les mêmes facteurs et ont donc des courbes de valeur similaires, l'entreprise orientée vers la création de valeur innove dans le choix des facteurs, sur lesquels elle s'appuie. Sa courbe sera donc différente. La comparaison entre courbes de valeur permet d'expliquer

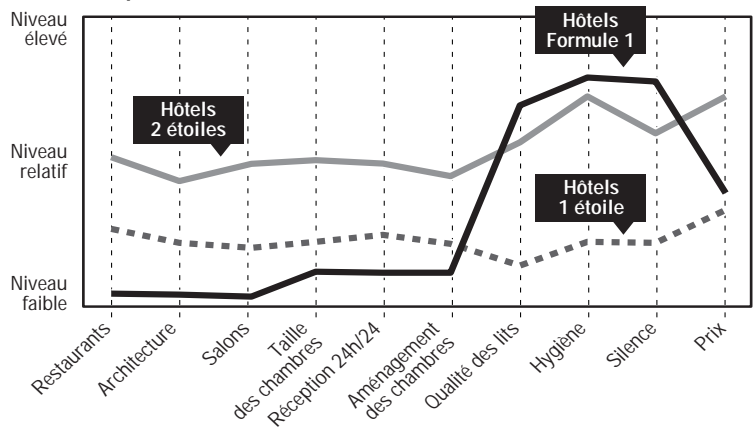
de manière synthétique le positionnement stratégique choisi pour Formule 1.

Un regard issu de la recherche

A l'Insead, Chan Kim et Renée Mauborgne maintiennent depuis plusieurs années une base de données internationale sur les lancements de nouvelles activités dans l'entreprise. Ils ont conçu une nomenclature en trois types de lancement : les lancements de type *me too* (littéralement « moi aussi », simples copies), ceux améliorant marginalement la valeur de l'offre et correspondant à une véritable innovation par la valeur. Chacun des lancements étudiés dans la base de données est ainsi caractérisé selon des critères d'évaluation précis. Par exemple, les lancements classés comme innovant en valeur doivent remplir des conditions spécifiques en termes de baisse des coûts, de définition de nouveaux éléments créateurs de valeur et de redéfinition de l'espace-marché.

Les résultats sont on ne peut plus probants. Les lancements de type *me too* et « amélioration marginale » constituent environ 86 % des lancements de la base de données, mais seulement 62 % de l'augmentation des revenus et 39 % de l'augmentation des profits. Par contraste, les lancements de type « innovation par la valeur » représentent seulement 14 % des lancements réalisés, mais 38 % de l'augmentation des revenus et 61 % de l'augmentation des profits. En d'autres termes, la grande majorité des lancements de nouvelles activités sont des *me-too* ou

Un exemple de courbe de valeur



Les points de la courbe représentent la valeur apportée aux clients des hôtels Formule 1 (groupe Accor), comparée à celle des concurrents (1 ou 2 étoiles). Formule 1 se distingue en combinant de façon originale les mêmes facteurs. Un autre positionnement aurait consisté à introduire des facteurs nouveaux, non pris en compte par la concurrence.

représentent des améliorations de valeur marginales, mais le véritable enjeu en termes de revenus et de profit est dans l'innovation par la valeur.

Microsoft XP attaque Kodak

Revenons maintenant du point de vue du portefeuille à celui de l'activité individuelle. La courbe de valeur est un outil d'une simplicité désarmante dans son principe, mais difficile à utiliser par des équipes de direction qui n'ont jamais essayé de formuler leur stratégie de cette façon.

Quels en sont les facteurs constitutifs ? L'expérience montre qu'il ne faut pas dépasser plus de dix facteurs, limite au-delà de laquelle le client risque de ne plus percevoir la spécificité de l'offre. La tentation est souvent forte de vouloir démultiplier le nombre de facteurs, à la recherche d'une différenciation souvent difficile à cerner.

ET À QUI SE COMPARER ? Les courbes de valeur concurrentes peuvent venir de concurrents traditionnels (Kodak se comparant à Fuji en photographie), mais aussi de technologies complètement différentes (photographie analogique ou digitale, observation de la photo sur l'ordinateur ou après impression sur papier) ou de concurrents positionnés beaucoup plus en amont ou en aval sur la chaîne de valeur. Dans cette définition, Microsoft XP est en train d'attaquer Kodak dans l'application « photographie » au sens large.

Au bout du compte, le tracé de la courbe est surtout un exercice d'humilité. Sous les coups de boutoir de l'analyse, la grande majorité des courbes de valeur existantes se révèlent indifférenciées.

Comment construire une courbe différenciée

L'approche concurrentielle classique conduit les entreprises, sans qu'elles s'en rendent compte, vers des courbes de valeur équivalentes. Le jeu consiste alors, pour chacun des concurrents, à fournir un peu plus de valeur pour un coût un peu moindre. Jeu difficile et épuisant.

Construire une courbe différente, créatrice de valeur supérieure, revient à se poser les questions suivantes :

– Quels sont les facteurs qui créent peu de valeur et sur lesquels on pourrait faire moins d'effort ?

– Quels sont ceux qui créent beaucoup de valeur et sur lesquels on pourrait faire plus d'effort ?

– Quels sont les facteurs nouveaux sur lesquels on pourrait s'appuyer pour créer de la valeur ?

Pour répondre à ces questions, et en particulier à la dernière, il est utile de considérer toutes les étapes de l'expérience client depuis l'achat des produits ou services jusqu'à son utilisation et même son élimination.

La construction répétée de courbes de valeur dans différents secteurs économiques conduit à deux constatations qui différencient la méthode Value Innovation des autres approches d'analyse stratégique : d'une part, la segmentation est un mal stratégique, et d'autre part la réduction systématique des coûts est également un mal stratégique.

Deux maux stratégiques

La segmentation, d'abord. Nombreuses sont les entreprises qui cherchent à se développer à travers une segmentation plus fine et une offre adaptée à chaque segment. L'innovation par la valeur poursuit une logique différente en cherchant à construire une offre sur les points communs entre clients plutôt que sur leurs différences. L'entreprise se centre alors sur le cœur du marché. C'est là une façon d'arriver à une stratégie de volume qui ne soit pas une stratégie de commodité. L'équipe qui a créé le Club Méditerranée s'est située, sans doute de manière intuitive, dans cet axe, et la nouvelle équipe à la tête du Club aujourd'hui va plus loin dans cette voie puisqu'elle choisit, pour commercialiser un nouveau type de village (Oyyo), de le faire sous un nom différent.

La réduction des coûts est aussi un mal stratégique et ne doit pas se faire à n'importe quel prix. Les pures commodités (produits indifférenciés) existent, bien sûr, mais l'expérience montre qu'il y a en a beaucoup moins qu'on ne le pense. En dehors de ces cas, il est bien sûr nécessaire d'être efficace, mais d'un point de vue stratégique, les réductions de coûts doivent être essentiellement recherchées là où il y a peu de valeur apportée au client.

En pratique, il s'agit donc de rechercher dans la fameuse courbe les facteurs qui créent peu de valeur et de dépenser moins sur ces facteurs en acceptant d'aller en dessous des standards de l'industrie. A l'opposé, on dépensera plus, en allant au-dessus des stan-

dards, sur les facteurs qui créent de la valeur. Cette approche est très différente d'une recherche de réduction des coûts tous azimuts qui risque d'affaiblir la position de l'entreprise.

L'activité Lycra® de Du Pont est un exemple d'approche par cette méthode dans l'univers des fibres synthétiques, réputé pour son aspect de commodités. Partant d'une fibre indifférenciée (le spandex), Du Pont a construit une courbe de valeur en innovant avec les concepteurs de l'habillement, en redéfinissant le rôle des intervenants de la chaîne textile et en créant une marque dans l'esprit du consommateur.

Les six chemins pour construire de la valeur

L'observation des entreprises innovatrices les conduit à identifier les principaux chemins qui permettent de construire de la valeur. Ces chemins sont au nombre de six :

1. Emprunter à des industries de sub-

développant une vision plus large de l'application du produit.

5. Découvrir de nouveaux éléments pour le consommateur, transformant une offre fonctionnelle en une offre émotionnelle.

6. Mettre à jour de nouveaux éléments de la courbe en extrapolant les tendances connues de l'industrie.

AOL-TIME WARNER, société américaine, a construit son succès en s'appuyant sur chacun des six chemins ci-dessus. Elle s'est substituée à l'exploration non guidée de l'Internet (chemin 1). Elle a su emprunter à CompuServe et à Prodigy l'idée d'offrir un « contenu épais » (chemin 2), mais en se focalisant sur une clientèle grand public et non professionnelle (chemin 3). Elle a étendu l'application en s'intéressant non seulement à l'accès et au guidage à l'intérieur du site, mais aussi à la création d'un contenu qui serait propre à l'entreprise (chemin 4). AOL-Time Warner a aussi apporté de nouveaux éléments clés pour le consommateur, tels que la protection d'accès pour les enfants (chemin 5). Enfin, la société a su saisir le besoin d'interaction permanente du public, grâce à son offre Instant Messaging (chemin 6).

Devant l'abondance de requêtes pour des interventions de type séminaire ou conseil, Chan Kim et Renée Mauborgne ont formé autour de cette méthode un réseau d'universitaires et de praticiens (dont les deux auteurs de cet article sont membres).

Le mouvement de l'innovation par la valeur continue à se développer rapidement. Chan Kim et Renée Mauborgne s'intéressent désormais beaucoup au processus de planification. Une série d'articles sortira prochainement, suggérant une représentation pratique et visuelle de la stratégie. Un projet d'institut multi-entreprises pourrait également voir le jour dans l'année qui vient, créant un pôle de recherche et d'enseignement pratique en France. ■

L'APPROCHE PROPOSÉE EST TRÈS DIFFÉRENTE D'UNE RECHERCHE DE RÉDUCTION DES COÛTS TOUS AZIMUTS

stitution des éléments de leur courbe de valeur.

2. Identifier chez les concurrents les éléments de leur courbe de valeur et créer une nouvelle agrégation.

3. Changer la focalisation de la courbe vers un autre maillon de la chaîne d'achat.

4. Créer une offre complémentaire en

Les auteurs



Francis Guillard, titulaire d'un MBA de l'université de Chicago, est directeur général d'Emergence Consulting à Boston. Il réside à Concord Massachusetts. Il est l'auteur de deux livres : *Transforming the Organisation* (avec James Kelly), publié par McGraw Hill, et *Stratégie pour une entreprise compétitive*, publié par les Editions Economica. Il est également l'auteur de plusieurs articles, dont *Spend*

a Day in the Life of your Customer (« Passez une journée dans la vie de votre client »), paru dans la *Harvard Business Review*. Ses sujets d'intérêt, aussi bien en recherche qu'en conseil, se situent dans le domaine de la stratégie, du changement et des compétences.



Arnold Izsak est directeur de Izsak, Grapin et Associés (IGA). Auparavant, il était l'un des responsables de Gemini Consulting et vice-président du Mac Group à Boston et Paris. Son expérience de consultant se situe dans le domaine de la stratégie et de l'organisation, aussi bien dans les services que dans l'industrie. Ces dernières années, il a participé en tant que consultant à quelques-unes des plus impor-

tautes opérations de changement conduites à Paris. Il a un doctorat de statistiques de l'université Paul-Sabatier de Toulouse, où il a enseigné, et un MBA de l'université de Chicago.