

# La connaissance client : une ressource pour l'innovation ?

## Les cas de PSA et de la Société Générale

Jérôme Billé\* et Richard Soparnot\*\*

\*Doctorant en sciences de gestion

\*\*Professeur associé au groupe ESCEM

\*Ecole Centrale Paris

Laboratoire Stratégie & Technologie

Grande Voie des Vignes

92295 Châtenay-Malabry Cedex

Tel. 06 87 20 93 92

Email : [j.bille@essonne.cci.fr](mailto:j.bille@essonne.cci.fr)

\*\*Groupe ESCEM

1, rue Léo Delibes BP 0535

37205 Tours Cedex 3

Tel. 06 13 38 32 49

Email : [rsoparnot@escem.fr](mailto:rsoparnot@escem.fr)

### Résumé :

La capacité à innover apparaît comme une compétence centrale afin de conserver, renforcer ou créer un avantage compétitif. S'il est relativement aisé de la qualifier de compétence distinctive, il est plus difficile d'en comprendre la genèse. Une conception RBV (*Resource Based View*) de l'innovation nous invite à mieux comprendre comment se forge une telle compétence. Deux conceptions des sources d'innovations mettent en évidence un continuum aux extrémités duquel se situent une approche de la compétence d'innovation basée sur une connaissance client comme ressource et une approche basée sur la création « pure ». La question de savoir si la connaissance client permet de produire des innovations s'avère donc essentielle pour mieux comprendre la genèse de cette compétence. Les entreprises qui investissent dans la connaissance client innoveront-elles plus ? La connaissance client est-elle effectivement une ressource de la compétence d'innovation ? L'étude des cas de PSA et de la Société générale permet de mettre en lumière le rôle de la connaissance clients à l'activité d'innovation et d'en préciser la nature.

**Mots clés :** *Innovation, théorie des ressources et compétences*

## INTRODUCTION

Comme le soulignent Porter et Stern (2001), le concept de compétitivité a changé : à l'approche de réduction des coûts de production et d'augmentation de la qualité se substitue celle de création de nouveaux process et de commercialisation de nouveaux produits dans des délais plus courts. De même, D'Aveni (1994) montre que, dans les contextes d'hypercompétition, le cycle traditionnel de la concurrence basée sur les prix et la qualité conduit vers une position de valeur critique ; situation concurrentielle dans laquelle aucun concurrent ne dispose d'un avantage compétitif. L'innovation constitue le seul moyen de s'affranchir de ces contraintes et de construire un nouvel avantage concurrentiel. Elle repose sur deux principes : accroître le rythme de renouvellement des produits mis sur le marché<sup>i</sup> (*Time-based Competition*) et exploiter de nouvelles compétences pour bénéficier de « l'avantage à l'attaquant » (Foster, 1986). La capacité à innover apparaît manifestement comme une compétence centrale afin de conserver, renforcer ou créer un avantage compétitif. S'il est relativement aisé de la qualifier de compétence distinctive, il est plus difficile d'en comprendre la genèse. Ainsi, selon Lamarque, « *l'étude des compétences peut se comparer bien souvent à une régression infinie, autrement dit, il est toujours possible de trouver un niveau d'explication supplémentaire de l'existence de l'avantage [...]. Chacun des éléments contribuant à l'expliquer peut avoir sa « genèse » à un niveau plus profond* » (Lamarque, 2001). Une conception RBV (*Resource Based View*) de l'innovation nous invite à mieux comprendre comment se forge une telle compétence. L'intérêt de sa déconstruction est fondamental : elle peut aider une firme à devenir plus innovante en lui permettant de construire (ou acheter) les ressources (et les compétences) qui déterminent la capacité d'innovation. Parmi les ressources de l'innovation, la littérature considère que le client est à l'origine de nombreuses innovations de manière directe ou indirecte. Von Hippel dans son ouvrage de 1988, « *The sources of Innovation* », met l'accent sur l'importance du client dans le processus de développement de nouveaux produits : « *On a longtemps supposé que les innovations produites étaient typiquement développées par les fabricants. Parce que cette hypothèse est en relation avec la question fondamentale de qui est l'innovateur, cela a eu inévitablement un impact majeur sur la recherche sur l'innovation, sur le management de la recherche et développement dans les entreprises et sur les politiques gouvernementales sur l'innovation [...]. Dans certains domaines, les utilisateurs de l'innovation développent la plupart des innovations. Dans d'autres domaines, les fournisseurs des composants et des matériaux sont des sources typiques d'innovation. Toujours dans d'autres domaines, la prudence conventionnelle demeure et les fabricants sont en effet les innovateurs* »<sup>ii</sup>. Mais la

considération selon laquelle le client est une source majeure d'innovation est parfois remise en question. Traitant de l'industrie automobile, Midler note : « *on ne peut pas dire à l'avance le modèle qui marche et celui qui ne se vend pas ; on ne peut pas dire celui qui durera et celui qui ne sera qu'un feu de paille. Dès lors, il ne sert à rien de consommer temps et ressources à tenter d'orienter abstraitement les efforts créatifs de l'entreprise. Si l'on pousse au bout la logique, l'art du marketing est ici un art vain. Il n'y a d'autre signal pertinent de l'intérêt d'un tel marché que l'accueil des produits. Il faut, comme au Poker, payer pour voir* » (Midler, 1993). Ces deux conceptions des sources d'innovations mettent en évidence un continuum aux extrémités duquel se situent une approche de la compétence d'innovation basée sur une connaissance client comme ressource et une approche basée sur la création « pure ». La question de savoir si la connaissance client permet de produire des innovations s'avère donc essentielle pour mieux comprendre la genèse de cette compétence. Les entreprises qui investissent dans la connaissance client innove-t-elles plus ? La connaissance client est-elle effectivement une ressource de la compétence d'innovation ? Pour traiter ces questions, dans une première partie, nous mettons en exergue les principaux apports des théories de l'innovation en relation avec notre question de recherche. Dans un second temps, nous exposons les choix méthodologiques retenus pour l'étude. La présentation des cas et des résultats fait l'objet d'une dernière partie. Enfin, nous évaluons en conclusion la portée théorique et managériale de ce travail de recherche.

## **1. LA GESTION DES DÉVELOPPEMENTS DE PRODUIT : LE CLIENT EST-IL SOURCE D'INNOVATION ?**

Afin de définir le cadre théorique de notre recherche, nous mettons tout d'abord en relief les différentes acceptions de l'innovation. Puis, nous identifions les différentes sources d'innovation et en particulier, le rôle de la connaissance client. Enfin, en référence à l'approche « Resource Based », nous voyons dans quelle mesure la connaissance client peut être appréhendée comme une ressource et l'innovation comme une compétence.

### **1.1 UN CONCEPT POLYSÉMIQUE : LES TYPOLOGIES DE L'INNOVATION**

Nous estimons important de clarifier le concept d'innovation tant la littérature offre des éclairages différents sur celui-ci. Nous pouvons identifier principalement trois positions issues de la littérature : l'innovation comprise comme un processus (Caroll, 1967 ; Even et Black, 1967 ; Knight, 1967 ; Shepard, 1967) et l'innovation au sens de contenu (Gordon, Kimberly et MacEachron, 1975 ; Hage et Aiken, 1967 ; Rogers et Schoemaker, 1971 ;

Zaltman, Duncan et Holbeck, 1973). Le troisième éclairage proposé par la littérature est retenu dans le cadre de cette recherche. La combinaison des deux approches précédentes permet d'assimiler les différentes étapes de la création (le processus) à l'output (le contenu). Ainsi dans le cadre de notre recherche, nous reprenons la définition de Loilier et Tellier (1999), « *terme désignant à la fois le processus de création par l'entreprise d'une offre considérée comme nouvelle et le résultat de ce processus : un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé de fabrication* » pour répondre aux questions rattachées à notre problématique.

Notre objectif n'est pas de dresser un panorama exhaustif des typologies relatives à l'innovation, mais de montrer que ces typologies tendent de répondre à des questions différentes et éclairent une seule facette de ce concept polymorphe. La littérature met ainsi principalement l'accent sur la genèse, la nature et l'impact de l'innovation. Le tableau (1) ci-dessous regroupe les différentes classifications proposées.

**Tableau 1 : Typologies des innovations**

<b>Typologies (non exhaustives)</b>	
<b>Genèse</b>	<p>1. Dichotomie Induite/Autonomie</p> <p>« <i>Les innovations induites sont issues de la phase de diagnostic du portefeuille d'activités, et à ce titre, s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise</i> »</p> <p><i>Auteurs : Durieux (2001)</i></p>
<b>Nature</b>	<p>1. Produit (de concept, technologique, de présentation), Procédé, Production</p> <p><i>Auteurs : Broustail et Fréry (1993)</i></p> <p>2. Produit/Procédé</p> <p><i>Innovation de produit : consiste à offrir un produit ou un service présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes et perçu comme tel par le marché visé (Loilier et Tellier, 1999)</i></p> <p><i>Innovation de procédé : transformation des processus industriels mis en œuvre pour concevoir, réaliser et distribuer des nouveaux produits et services (Tarondeau, 1994)</i></p> <p>3. Innovation créant un secteur, Innovation étendant les performances, Innovation technologique, Réorganisation technologique, Innovation de</p>

	<p>marque, Innovation de processus, Innovation de design, Innovation de reformulation de service, Innovation de packaging</p> <p><i>Auteurs : West (1992)</i></p> <p>4. Administrative, Technique</p> <p><i>Auteurs : Evan (1966), Damanpour (1999)</i></p>
<b>Impact</b>	<p>1. Carte de transilience</p> <p>« <i>Idee selon laquelle l'importance commerciale d'une innovation dépend de sa capacité d'affecter la valeur et l'applicabilité des compétences établies</i> »</p> <p>Innovation Créatrice de Niche, Innovation Architecturale, Innovation Courante, Innovation Révolutionnaire.</p> <p><i>Auteurs : Abernathy et Clark (1985)</i></p> <p>2. Innovation incrémentale /Micro-ruptures/Innovation Radicale ou de Rupture</p> <p>Innovation radicale : « <i>décrit les révolutions technologiques qui changent totalement le jeu concurrentiel</i> », innovation incrémentale : « <i>jeu de petites améliorations sur le produit ou le process</i> » (Durand, 1992).</p> <p>Les micro-ruptures se situent au centre du continuum incrémentale-radical.</p> <p><i>Auteurs : Abernathy et Clark (1978), Durand (1992)</i></p>

Cette mise en lumière des typologies d'innovations permet de cadrer notre recherche. En effet, nous focalisons essentiellement notre travail sur l'observation de l'innovation produit. En effet, la nature d'innovation dans les cas sélectionnés caractérise une situation dans laquelle la co-production avec le client est potentiellement la plus grande. Quant à la genèse de l'innovation, nous avons à cœur de comprendre si l'entreprise laisse de la place à la voix du client en tant que générateur d'innovation (innovation autonome) dans le cadre d'un dispositif favorisé une expression forte des initiatives des clients. S'agissant de l'impact qui qualifie l'innovation en fonction de sa capacité à modifier l'existant, nous retiendrons la distinction établie entre innovations radicale et incrémentale. Cette typologie ne doit occulter que la complémentarité des différentes manières d'approcher l'innovation. Ces trois facettes de l'innovation seront employées dans l'analyse de nos cas pour une mise en relief de l'importance de la connaissance client dans le processus emmenant à l'innovation ainsi que l'output à lui-même. Cependant, comment ces innovations se développent-elles ? Quelles sources d'innovations la littérature identifie t-elle ? Quels rôles accordent-elles à la connaissance client comme productrice d'innovations ?

## 1.2 LES SOURCES D'INNOVATION

Il est généralement admis que pour moitié, les innovations de l'entreprise ont pour origine les clients et les fournisseurs tandis que les opérationnels et les équipes de recherche et développement se partagent l'autre moitié (Durand, 1999).

L'exemple de l'industrie automobile démontre nettement la place importante que revêtent les fournisseurs dans un processus de développement de nouveaux véhicules. En citant l'exemple de Chrysler avec les modèles Circus et Dodge Stratus, Handfiel et al. (1999) notent le rôle considérable des fournisseurs : « *Un grand nombre d'entreprises ont reconnu qu'impliquer les fournisseurs dans les efforts de développement de nouveaux produits, procédés et services offre des résultats significatifs* »<sup>iii</sup>. Von Hippel (1988) montre dans le cas de neuf technologies que les clients utilisateurs sont la principale source d'innovation puis viennent les fabricants et les fournisseurs. Par exemple, sur 111 entreprises étudiées évoluant dans le secteur des instruments scientifiques, 77% des innovations sont issues du client. Cette tendance est encore plus marquée dans l'étude sur le procédé de pultrusion avec 90%.

Nous pouvons émettre une critique quant à la validité générale de la place du client dans un processus d'innovation dans la mesure où l'échantillon est constituée exclusivement d'entreprises évoluant sur des technologies très particulières, très pointues et dans le cadre d'une relation de type B to B. Les relations B to B sélectionnées sont elles-mêmes caractérisées par un langage commun. Par exemple, une entreprise développant des machines utilisées dans les laboratoires de recherche se trouve dans une logique de co-production de l'innovation permettant de répondre aux attentes des clients-utilisateurs. L'échantillon de Von Hippel apparaît donc biaisé ; en effet, dans beaucoup d'industries, les clients jouent un rôle passif dans la création de nouveaux produits (Wayland et Cole, 1987). Ainsi le rôle du client *lambda* apparaît plus incertain. Le client apportant sa contribution à une innovation produit ou process peut donc être qualifié d' « utilisateur de pointe » en avance sur le marché et cherchant par lui-même à pallier ses besoins (Von Hippel, 2003). Dans ces cas particuliers, la gestion et/ou l'acquisition de cette ressource client apparaît comme un élément crucial dans le succès d'un nouveau produit et/ou service.

Ainsi certaines études présentent des résultats beaucoup moins significatifs et les sources d'innovation sont plus hétérogènes. L'étude de Duerr (1986) basée sur un échantillon de 179

entreprises fait apparaître que le client ne représente que 17% des sources d'innovation observée tandis que le service marketing et R&D sont à l'origine de 40% des produits nouvellement développés. La typologie de Nambisian (2002) concernant les rôles et fonctions du client propose d'explicitier son rôle à différentes phases du processus de développement de nouveaux produits c'est-à-dire la « *combinaison des activités qui mènent à un nouveau produit/service destiné au marché et/ou un nouveau système de production/distribution* » (Rothwell, 1997). Dans la phase de recherche d'idées, le client est une ressource (les moyens d'acquisition de la connaissance client sont souvent complémentaires. Ainsi les processus de CRM qui permettent une collecte unifiée des données client à partir de plusieurs canaux de communication, stockage et analyse des données grâce aux datawarehouses et au datamining, se voient intégrer dans les processus des organisations. Les études mises en place par les services marketing, les entretiens individuels et collectifs tout comme les remontées d'information de la part des personnes en relation directe avec le terrain (commerciaux, distributeurs, etc...) sont notamment des ressources nécessaires pour accroître la connaissance). Le client est considéré comme un co-créateur dans la phase de design et de développement tandis que le client devient utilisateur dans la phase de test.

Le rôle croissant de l'information est prépondérant dans cette phase de co-production. L'abaissement de la durée de vie des produits et l'intensification de la concurrence (Maitre et Miquel, 1982) expliquent notamment cette augmentation des besoins en information. West (1992) souligne que le client est une source d'information qui se distingue par sa performance en terme de volumes d'information récoltables, son caractère complet et unique tandis que son coût et son objectivité apparaissent comme ses principaux points faibles. Les études empiriques de Kahn (2001) montrent que la performance de la gestion et du développement produit est positivement liée avec le degré d'orientation client. Ceci peut s'expliquer par le fait que les idées nouvelles ne sont possibles que s'il y a connaissance d'un problème et qu'une masse critique de connaissances et d'informations apparaît comme une condition sine qua non de la créativité (Getz, 2000). Très souvent, les entreprises orientées client appliquent la gestion de la qualité totale qui consiste à réaliser des améliorations continues avec l'engagement de tous à chaque niveau hiérarchique (Goestch et Davis, 1994). Les travaux empiriques de Zairi (1999), Gustafson et Hundt (1998), Baldwin et Johnson (1998) démontrent que les attributs du Total Quality Management (TQM) favorisent le développement de nouveaux produits. La revue de la littérature de Prajogo et Sohal (2000)

montre qu'il existe une zone paradoxale entre la gestion de la qualité totale et l'innovation. La focalisation de l'entreprise sur les attentes des clients et le renforcement de standards inhérents au TQM notamment limitent la capacité de l'entreprise à aboutir à des innovations radicales, la limitant à une position d'imitateur-suiveur.

Après avoir posé le cadre conceptuel de l'innovation et des sources d'innovation, il convient d'évaluer la pertinence de l'approche « Resource Based » pour notre question. En effet, en quoi la connaissance client peut-elle être considérée comme une ressource ? De la même manière, dans quelle mesure peut-on estimer que l'innovation est assimilable à une compétence ?

### **1.3 LA CONNAISSANCE CLIENT COMME RESSOURCE ET L'INNOVATION COMME COMPÉTENCE : UNE ANALYSE « RBV »**

Trouvant ses fondements chez Penrose (1959), la RBV (Resource Based view) constitue un courant théorique dominant dans la pensée stratégique (Martinet, 1996). Selon cette perspective, les déterminants internes jouent un rôle central dans la performance des entreprises et leur capacité à conquérir et soutenir un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) Pour Amit et Shoemaker (1993), ce sont les actifs stratégiques maîtrisés par la firme qui expliquent les écarts de performance et les rentes générées. La firme est désormais pensée comme un assemblage de ressources et de compétences. Ses activités, produits et développements reposent ainsi sur l'exploitation conjointe d'un ensemble de ressources et de compétences. Ainsi, selon Barney (1991), le potentiel de la firme est à considérer comme un ensemble d'« *actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir, etc., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience* ». Durand (2000) propose de considérer que « *l'entreprise mobilise des actifs et des ressources auxquels elle a accès et les combine au service de son offre et de ses clients, en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres. Certaines des compétences sont suffisamment spécifiques pour être considérées comme clés, c'est à dire qu'elles allient des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telles qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents* ». Dès lors, et dans l'optique de mieux cerner la conjonction des ressources et compétences au service de la stratégie de la firme (au sens d'un assemblage), dans quelle mesure la

connaissance client et l'innovation peuvent-elles être respectivement considérées comme une ressource et une compétence ?

Les ressources sont à concevoir comme les moyens grâce auxquels la firme parvient à transformer ses intrants en extrants et qui lui sont rattachés, c'est-à-dire sont sa propriété. Cependant, ces moyens ne sont pas de même nature. Wernerfelt (1984) propose de distinguer les ressources tangibles (ressources financières, physiques, technologiques et organisationnelles) et intangibles (culture, relations, réputation, légitimité...). Cependant, les ressources sont rarement productives en elles-mêmes. Le concept de compétences permet de mieux comprendre l'exploitation qui est faite des ressources. A partir du travail de Amit et Shoemaker (1993), nous définissons les compétences comme le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au sein de processus d'action pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques. Lamarque (2001) note ainsi que « *la compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources. Elle désigne une combinaison de ces dernières en faisant appel à des processus organisationnels et des savoirs-faire collectifs* ».

En référence à ce travail de définition, la connaissance client en tant qu'ensemble d'informations, de savoirs individuels et collectifs relatifs à la demande des clients, ses besoins et attentes, est à voir comme une ressource. Nous la considérons, à l'image de Wernerfelt (1984) comme intangible car intégrée à la connaissance des acteurs. Néanmoins, elle peut prendre une forme tangible, dès lors que la connaissance devient explicite et codifiée (dans des rapports par exemple). De même, cette ressource est intrinsèquement improductive. La connaissance client ne devient productive que lorsqu'elle mise en action pour définir, reconfigurer ou développer de nouvelles offres, par exemple. Cette mise en scène nous renvoie à l'innovation, celle-ci étant alors à considérer comme une compétence. L'innovation apparaît clairement comme « *une capacité à réaliser une activité ou une tâche* », comme mettre sur le marché de nouveaux produits ou services, développer de nouveaux procédés..., en s'appuyant sur un ensemble de ressources (financières, technologiques, techniques), elles-mêmes actionnées par des processus organisationnels (la gestion de projet, par exemple). Plus encore, l'innovation peut être appréhendée comme une capacité dynamique (Arrègle, 1996 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997), c'est-à-dire comme une aptitude qui permet la création et le développement des compétences organisationnelles. En effet, l'innovation, dans certains cas, peut conduire à un renouvellement de compétences et

un apprentissage de nouvelles connaissances, qui pourront être mises en scène par des processus d'action (parfois eux-mêmes nouveaux), en même temps qu'elles permettent leur évolution.

*In fine*, connaissance client et innovation sont respectivement à considérer comme une ressource et une compétence organisationnelle. Cependant, comme nous l'avons souligné plus haut, l'innovation revêt une réalité multiple nous ayant conduit à proposer une typologie axée sur sa genèse, sa nature et ses impacts. La connaissance client apparaît, à travers la littérature, comme une source d'innovation, sans que ne se dégage un réel consensus théorique. Le cadre théorique auquel nous nous référons nous permet alors d'aborder l'étude empirique afin de traiter notre question de recherche. Afin de permettre aux lecteurs de mieux évaluer les résultats, la présentation des choix méthodologiques est proposée ci-après.

## 2. LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

La recherche s'interroge sur la portée de la maîtrise de la connaissance client pour l'innovation. Constitue t-elle une ressource indispensable ? A quel type d'innovation conduit-elle ? Permet-elle d'obtenir un avantage sur la concurrence ? La présentation du cadre théorique nous a permis de souligner l'importance accordée par la littérature à la connaissance client comme source d'innovation. Afin de vérifier la validité de cette proposition, notre stratégie d'accès au réel repose sur deux études de cas. Celles-ci étaient aussi susceptibles de conduire à « d'heureuses trouvailles » (Miles et Huberman, 1991). C'est donc une approche hypothético-inductive qui caractérise notre recherche. Elle s'inscrit dans un dépassement du clivage entre positivisme et constructivisme. « *Il faut dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme, dissiper certaines confusions, par exemple celles résultant d'associations trompeuses entre positivisme et méthodes quantitatives ou, de manière symétrique, entre constructivisme et méthodes qualitatives* » (David, 2000, p.84). Pour ce travail et compte tenu des caractéristiques du problème de recherche, une analyse qualitative fondée sur des entretiens en profondeur a été retenue. Il s'agit donc de faire émerger des données capables de représenter et d'expliquer la réalité (Wacheux, 1993). Ainsi, si nous nous référons aux quatre zones épistémiques (Koenig, 1993), nous pouvons dire que notre recherche se situe dans la zone « découverte de régularités ». Afin d'étayer nos choix méthodologiques, centrons notre attention sur la méthode d'accès au réel, la sélection des cas et la méthode d'analyse des données collectées.

## 2.1 LA MÉTHODE DES CAS

La démarche se fonde sur l'analyse approfondie de deux cas. Selon Wacheux (1993, p.88), l'étude de cas « *se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ». Pour Yin (1994), l'étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte actuel, où les limites entre le contexte et le phénomène ne sont pas facilement identifiables et où de multiples sources d'explication sont utilisées. Notre choix se justifie par la nécessité d'accéder à des données « enfouies » dans les processus organisationnels (de conception des produits notamment). Il était impératif de procéder à une « immersion » dans le réel pour en saisir toute la profondeur et bénéficier de sources de compréhension multiples. L'étude de cas nous semble donc une stratégie pertinente pour étudier ce phénomène. Il convient de définir les critères de sélection des cas.

## 2.2 LA SÉLECTION DES CAS

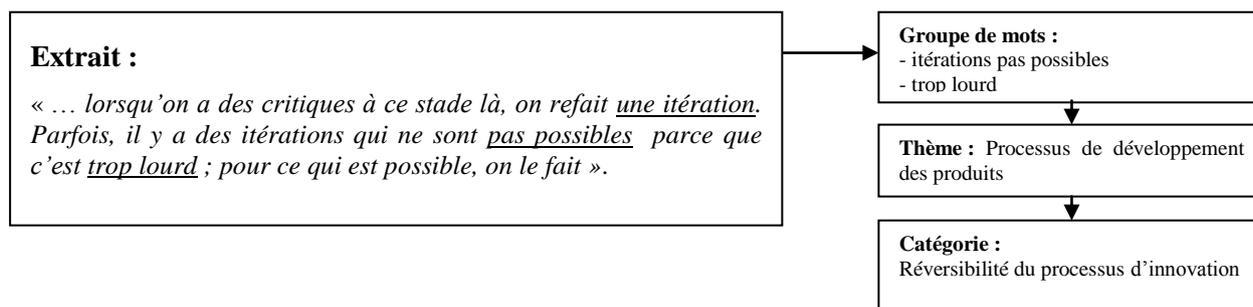
Compte tenu des objectifs de notre étude, nous nous sommes centrés sur deux cas d'entreprises. L'étude des liens entre l'innovation et le client a prévalu dans notre sélection des cas. Les deux cas étudiés ont été retenus en cohérence avec quatre critères de sélection ad-hoc aux objectifs de notre étude. La relation B to C et un nombre élevé de clients constituent les deux premiers critères. Le troisième critère concerne l'existence d'un système de gestion des données client. Nous avons, à cet effet, choisi des cas d'entreprises dotées de services et outils permettant l'acquisition et la gestion de la ressource client. Par exemple, l'adoption d'un outil de type GRC (Gestion de la Relation Client) témoigne de l'importance que revêt pour l'entreprise la connaissance client. Le dernier critère concerne l'importance accordée à l'innovation. Plus précisément, les entreprises devaient à la fois considérer l'innovation comme un atout compétitif et avoir des processus de développement de produits organisés. Cela devait nous permettre d'identifier plus aisément les effets de la connaissance client sur l'innovation. Après plusieurs semaines de négociation, le groupe PSA et la Société Générale ont accepté nos investigations. Ces deux entreprises avaient des caractéristiques conformes à nos critères : PSA et la SG disposent de services et d'outils importants (études marketing quantitatives et qualitatives, CRM...) pour connaître et étudier leurs clients. Ces deux entreprises accordent à l'innovation un caractère stratégique et ont donc développé des méthodes pour mieux la gérer. Nos critères de sélection nous imposent donc d'accéder à des données spécifiques que seuls certains répondants sont en mesure de produire.

## 2.3 LE RECUEIL ET LE TRAITEMENT DES DONNÉES

La démarche qualitative nous a semblé plus à même de saisir les liens entre les innovations et la connaissance des clients. Nous avons collecté les données à partir de documentations internes et externes relatives aux entreprises étudiées et d'entretiens semi-directifs. Au total, quinze entretiens pour chacun des cas ont été réalisés sur la période du 15 février au 05 septembre 2003. Nos répondants étaient directeurs ou responsables des activités suivantes : marketing, CRM, exploitation commerciale, gamme, projet et relation clientèle. Ils avaient une bonne visibilité sur l'exploitation des connaissances client.

Les rencontres avec les répondants reposaient sur des entretiens semi-structurés. Il s'agissait de cerner dans un premier temps la manière dont ils gèrent les relations avec les clients, en vue notamment d'évaluer l'exploitation qu'ils font des informations recueillies. Dès lors, nous pouvions appréhender la contribution de la connaissance clients aux innovations. Pour cela, les entretiens s'articulaient autour de trois thèmes. Un premier thème concernait les caractéristiques descriptives de l'entreprise : l'activité, la nature de l'organisation, les changements les plus significatifs intervenus dans les cinq dernières années, les projets importants... Si ce thème n'était pas en relation immédiate avec notre recherche, il permettait « une entrée en matière » indispensable. Un second thème concernait les éléments de connaissance des clients et les modes de collecte (les données courantes sur les clients, les insatisfactions obtenues via le SAV, les enquêtes qualité, les études qualitatives et les panels). Le troisième thème portait plus particulièrement sur l'utilisation des informations sur les clients. Il s'agit ici à la fois d'identifier les processus internes et de solliciter la perception des acteurs sur l'intérêt des données client. Sans parler explicitement d'innovation, les données nous permettaient d'appréhender leur contribution aux innovations. Les données recueillies ont été traitées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991). Afin de répondre à notre question de recherche, le processus de catégorisation a été réalisé comme suit.

**Figure 1 : Le processus de catégorisation**



### 3. LA PRÉSENTATION DES CAS

Deux cas ont été réalisés pour cette étude. Nous avons, pendant plusieurs semaines, mené les investigations chez le constructeur automobile PSA et la banque de détail Société Générale. Afin de mieux appréhender les résultats de cette recherche, présentons leur contexte respectif.

#### 3.1 LE CAS PSA

C'est en 1976 que naît le groupe PSA. Propriétaires des marques Citroën et Peugeot, PSA se proclame un constructeur automobile innovant. *« La ligne directrice de notre stratégie est bien la recherche de la croissance et de la croissance interne pour les activités automobiles du groupe PSA Peugeot Citroën. Cette stratégie de croissance est soutenue par une politique d'innovation dans nos produits, par une politique de gains de parts de marché en Europe, et par une politique de développement international... »* (Jean Martin Folz, Président du directoire, Lettre aux actionnaires, 2000). A ce jour, la gamme de chaque marque est constituée de 10 modèles et, sur la période 2003-2006, PSA table sur le lancement de 26 nouveaux modèles dont des véhicules à très basse consommation et à motorisation hybride. Si le groupe PSA met l'accent sur l'innovation tant au niveau des technologies que des produits, celle-ci ne revêt pas exactement la même dimension pour les deux marques. Comme le souligne Pascal Henault, directeur Recherche et Innovation Automobile de PSA Peugeot Citroën, *« il y a en effet deux démarches d'innovation : celle qui procède par ruptures et celle qui s'inscrit dans une continuité. Citroën avait une culture d'innovation de rupture violente, que l'on pourrait traduire par la formule « ça passe ou ça casse », c'est le succès total ou bien l'échec, parfois lourd de conséquences pour l'avenir de l'entreprise car nous sommes sur un marché où l'innovation implique une prise de risque financier considérable. La marque projetait sa vision d'ingénieur dans un monde de l'automobile qui acceptait ou n'acceptait pas cette vision, d'où de grands succès commerciaux mais aussi quelques déconvenues. Du côté de Peugeot, on trouve plutôt une tradition d'innovation moins brutale. Ici, la nouveauté ne procède pas de révolutions complètes, mais d'évolutions successives, de perfectionnements, d'améliorations progressives »* (Cahiers qualité management n°5, 1999).

Nous concentrons ici particulièrement notre attention sur l'innovation produit. Dès lors, l'objet de notre recherche nous invite à exposer le mode de développement des véhicules afin d'évaluer le rôle que joue la connaissance client dans ce processus.

Le processus de développement d'un nouveau véhicule s'articule autour de trois étapes principales. La première phase concerne l'élaboration de la note d'orientation sur les produits. Elle fait intervenir 4 catégories d'acteurs (ou services) : la recherche et l'innovation, le style de la marque, le marketing PSA et marque et les produits futurs de la marque. Située très en amont du projet, elle est élaborée entre 3 et 6 ans avant la sortie du véhicule. *« Cette note a pour but de définir le concept sur lequel on va travailler (utilité et usage). On doit définir des usages types du concept. C'est fait pour que les gens, les acteurs rentrent dans la logique globale et puis de définir les axes de recherche. L'objectif de ce document est de tracer des pistes »*, selon la responsable du marketing stratégique de Peugeot. Il s'agit donc de définir l'univers (de concurrence) et sociétal dans lequel va se placer un nouveau véhicule<sup>iv</sup>. A ce stade de conception, surtout pour la création d'un nouveau véhicule ne remplaçant pas directement un véhicule existant, les informations issues des études qualitatives sur les clients ne sont pas prises en compte. Nous sommes en fait à une phase de génération de concept, étape au cours de laquelle les idées foisonnent même si elles demeurent cadrées par deux dimensions : *« les progrès que l'on cherche à faire, le nouveau véhicule versus l'ancien et la vision du marché à 4 ou 5 ans, le champ concurrentiel sur lequel se place le futur véhicule »*, selon le directeur des produits futurs. La note d'orientation est complétée par la note CCA (concept et contexte automobile) qui reprend les éléments suivants : évolution du segment de marché, évolution de la clientèle, positionnement des marques Citroën et Peugeot à l'intérieur du contexte, objectifs du futur véhicule et principales caractéristiques. La note CCA va donner lieu à la production d'un cahier des charges. Ce dernier fixe les grandes lignes du véhicule et est réalisé par des allers-retours entre les quatre services. Evoquant la remplaçante du C5<sup>v</sup>, le cahier des charges de ce véhicule fixe une trentaine de caractéristiques dominantes comme : *« planche de bord non envahissante, avec une instrumentation technologique traitée de façon luxueuse et rigoureuse à la manière du meilleur matériel hi-fi, volume du coffre au moins égale à la C5, espace aux genoux en progrès par rapport à C5 »*, selon son chef de projet. Ce cahier des charges de premier niveau devient la feuille de route du chef de projet. La seconde étape, appelée avance de phase programmée, consiste en une série de tests cliniques qui permettront d'affiner le cahier des charges du véhicule. Ces tests se font notamment par des entretiens d'une demi-journée avec 300 à 400 propriétaires de véhicules du segment. Les tests sont réalisés dans une salle, des véhicules masqués sont présentés, puis des entretiens sont menés. D'autres entretiens avec les personnes viennent une fois que les mêmes véhicules sont démasqués. Suite à cela, un séminaire commun aux services concernés par le projet a lieu dans le but de réfléchir sur

les évolutions possibles du segment. Cette étape est faite de nombreuses itérations entre la conception et les tests auprès des clients. Les propos du responsable du marketing stratégique en témoignent, « *une des premières étapes c'est ce que l'on appelle les tests de concept c'est à dire que nous on a donné un certain nombre d'orientations aux stylistes et à la recherche. Sur cette base là, ils vont faire des maquettes pour adapter le concept décrit sur le papier. On va ensuite tester des maquettes pour voir si ces maquettes là suscitent dans l'esprit du client les attributs que l'on a voulu donner au projet. Est-ce qu'ils lisent la maquette si on a voulu signifier lumière, sécurité, robustesse. Ce qu'ils en déduisent en terme de bénéfices secondaires* ».

Ces deux étapes visent à générer et affiner le concept du véhicule. La troisième étape, que nous ne détaillerons pas ici, porte sur le développement du véhicule : le prototype, les tests de commercialisation... Ces deux phases amont sont « une grosse machine » au cours desquelles de nombreuses itérations se produisent. Mais plus le concept se précise et moins les itérations sont souhaitables. Comme le note le directeur des produits futurs, « *plus on avance, plus les marges de manœuvre, d'ajustement par rapport au marché sont faibles, sont limitées. A un moment, les choix structurants ont été faits, il faut faire avec. On ne peut pas geler. Au bout d'un moment, c'est parti et c'est trop tard. Plus vous êtes dans une logique de qualité, d'amélioration, plus c'est facile à faire fonctionner. Dans une logique de rupture, vous prenez le pari, derrière il faut assumer. Quand vous pariez sur une voiture haute, volumique (307) pour remplacer une voiture basse (306), quand vous dites au patron, écoutez il faut choisir. Qu'est ce que vous faites ? A l'époque, quand on fait le choix, il n'y en a aucune dans la rue, après il faut assumer, c'est un pari. On ne peut pas geler. Au bout d'un moment, c'est parti et c'est trop tard<sup>vi</sup>* ». De même, selon un directeur de projet évoquant la fin de phase avancée, « *lorsqu'on a des critiques à ce stade là, on refait une itération. Parfois, il y a des itérations qui ne sont pas possibles parce que c'est trop lourd ; pour ce qui est possible, on le fait* ». Nous remarquons donc que c'est au moment où l'on possède le plus de flexibilité en matière de choix de concept que la visibilité du marché futur est la plus floue. Plus le marché devient lisible, plus l'itération devient difficile et moins elle est souhaitable. On note ici tout le paradoxe de la gestion de projet dans l'industrie automobile (Midler, 1993 ; Lenfle et Midler, 2003). Le responsable des produits futurs le rappelle également : « *Le niveau de contraintes que l'on manipule sur le projet est tel que par construction, les objectifs y sont incohérents. On cherche toujours à ce que la nouvelle voiture ait un prix de revient inférieur à la voiture remplacée, on cherche toujours à ce que les prestations soient meilleures, on*

*cherche à développer le véhicule le plus vite possible afin de raccourcir la zone de floue qu'il y a entre le début et la fin de projet [...] en fonction des difficultés et des aléas que l'on va rencontrer, il faudra faire des arbitrages et en accord avec toutes les directions. Il n'y a pas de logique, on met ça (note d'orientation) à la poste, et on attend 4 ans. Ce sont trop de contraintes pour que l'on puisse fonctionner comme ça ».*

En conclusion, l'utilisation des données client varie selon le stade de développement du véhicule. Les phases aval sont celles au cours desquelles les données clients sont les moins exploitées même si elles sont les plus exploitables. En effet, les grandes décisions concernant le véhicule sont prises et il est difficile de modifier la trajectoire de développement du produit. Les phases amont exploitent les données client, en particulier les résultats des études qualitatives, car ces dernières permettent de fixer le concept. Ainsi, selon le responsable du marketing stratégique, *« quand on fait une étude qualitative, on cherche à comprendre l'univers dans lequel se place le véhicule. Ça consiste à travailler avec les gens sous forme d'entretiens qui durent entre 2 et 3 heures qui nous permettent de comprendre comment fonctionne l'individu »*. Néanmoins, l'exploitation de la connaissance client est dans le cas d'un nouveau véhicule très relative. Elle permet plus de tester des concepts et des idées que d'en générer. *« Nous, on ne va jamais demander au client ce qu'il veut. Jamais. Soit on met sur pied des études pour le comprendre et nous on en déduit ce qu'il peut vouloir, soit on lui propose des choses et on le laisse réagir. Oui, des idées qui soient exploitables. Généralement, les idées qu'ils ont, on l'a eu depuis longtemps. On ne va jamais interroger le client en direct, en revanche on peut le faire réagir à des choses et essayer de le comprendre. Ça peut apporter des choses dans une logique d'amélioration mais pas dans une logique d'innovation. Parce que pour être révolutionnaire, en tout cas, aujourd'hui dans l'automobile, il faut plutôt innover en terme de concept »*. La connaissance client est par contre plus exploitée pour des renouvellements de produits<sup>vii</sup>. Le tableau suivant propose une synthèse de nos résultats.

**Tableau 2 : La contribution de la connaissance client l'innovation chez PSA**

Typologie des innovations	Exploitation de la connaissance client
Genèse	<p style="text-align: center;"><i>Innovation induite</i></p> <p>Les informations relatives au client sont utilisées afin de gérer le portefeuille des produits automobile. Elles peuvent induire des renouvellements de certains véhicules.</p>

<b>Nature</b>	<b><i>Innovation Produit</i></b> La connaissance client est utilisée dans le cadre de l'innovation produit. Seuls les véhicules automobiles sont concernés par la connaissance client.
<b>Impact</b>	<b><i>Innovation incrémentale</i></b> La connaissance client est inexploitée dans le cadre d'un nouveau véhicule. Le client est pensé comme incapable de fournir des données propres à inventer un nouveau véhicule. Cette connaissance client permet cependant de « relooker » des produits existants en procédant à des ajustements mineurs. Ces connaissances sont utilisées dans une optique de test d'hypothèses sur le produit à remplacer. Elles visent l'amélioration du produit plus que l'innovation, au sens de l'innovation radicale.

La connaissance client est donc dans le cas du développement des nouveaux véhicules une ressource majeure de la compétence d'innovation. Les données client sont utilisées pour tester des idées mais elles semblent faiblement contribuer à l'invention<sup>viii</sup>. Il apparaît donc que la connaissance client sert à améliorer les produits mais pas à révolutionner le marché. Celle-ci est donc une ressource des innovations incrémentales. *A contrario*, les innovations de rupture ne s'appuient pas sur la connaissance client. Afin d'évaluer la portée de ces premiers résultats, l'étude du cas de la Société Générale s'avère bénéfique.

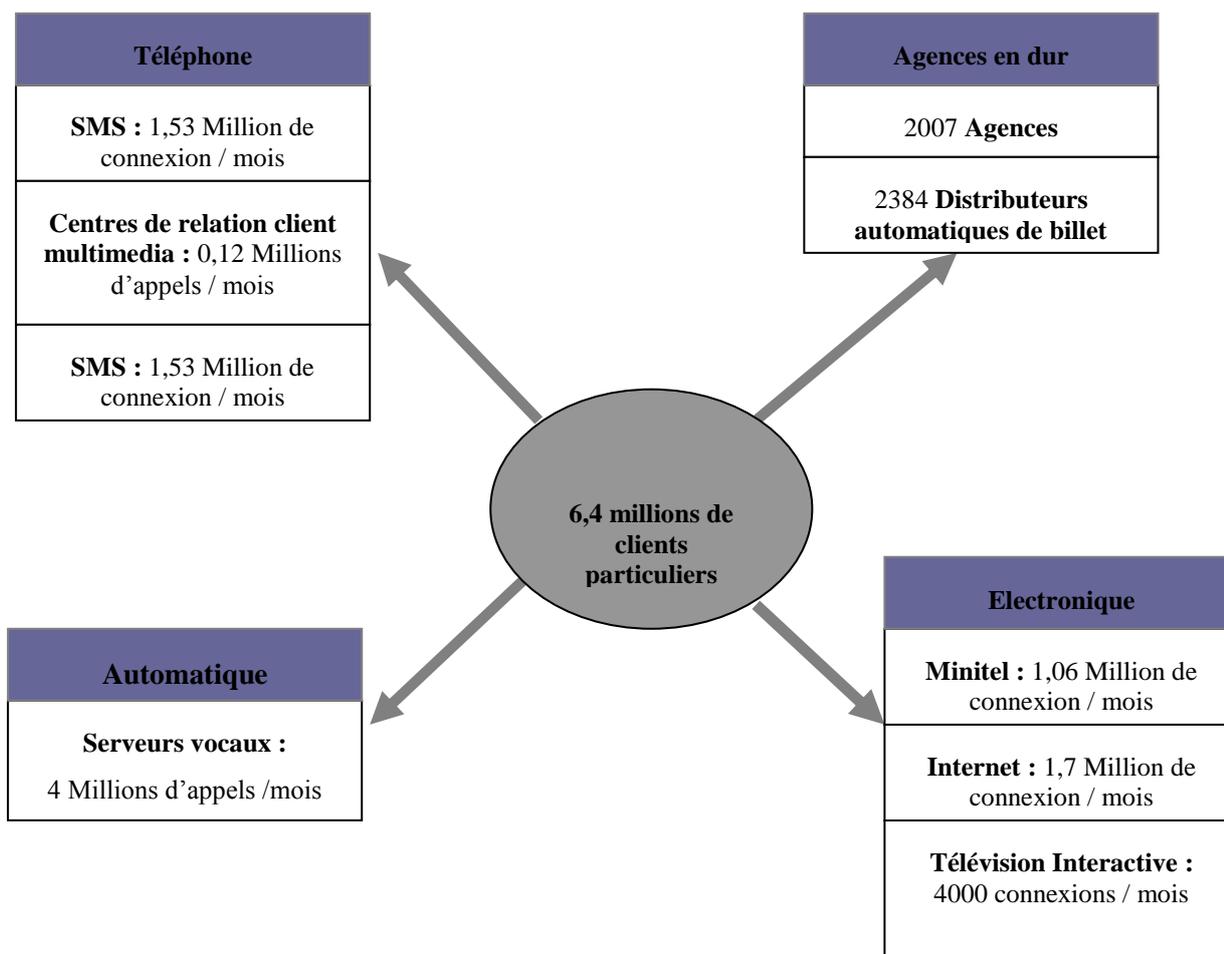
### 3.2 LE CAS DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La Société Générale est le 6<sup>ème</sup> groupe bancaire de la zone euro. Son activité s'articule toujours autour de trois grands métiers : la banque de détail, les gestions d'actifs et la banque de financement et d'investissement. Nous limitons notre étude à l'activité de banque de détail en France. La banque de détail compte 14,7 millions de clients dans le monde dont 55% en France. La Société Générale se présente comme le numéro un hors mutualistes en terme de taille (en nombre d'agences en dur) et est également leader en terme d'offre multi-canal avec 130 millions de contacts en 2002.

En 2000, le projet nommé 4D (Dispositif de Distribution de la banque de Détail de Demain) est lancé. Il s'inscrit dans une orientation stratégique qui place le client au centre des processus. Selon le responsable du marketing, c'est le « *passage d'une stratégie produit à stratégie client. C'est un pari de la direction de placer le client au cœur de la banque* ». Pour atteindre cet objectif, le projet 4D a deux facettes principales. Tout d'abord, la refonte complète de son organisation permet plus de qualité de service, de réactivité et de disponibilité en s'appuyant sur la distinction entre les fonctions commerciales et les fonctions de gestion et d'appui de la force de vente. Ensuite, la mise en place d'un système

d'information puissant, avec un socle commun appelé Contact, permet en temps réel à chaque acteur dans l'entreprise de disposer des informations sur les clients et les produits. Ce projet joue donc un rôle d'intégration des sources de données clients. En effet, le nombre élevé de canaux de communication (cf figure 2) entre le client et les entités de l'agence génère une multitude de contacts avec les clients qu'il s'agit de faire converger. Au total, le projet 4D représente un budget de 260 millions d'euros. Il témoigne de l'importance et du volume des données clients dans l'activité commerciale. Ces données permettent d'intensifier la relation, de proposer les produits à conseiller, les mieux adaptés au client compte tenu de leur pouvoir d'achat, d'augmenter la fidélisation et d'accroître la rentabilité de la relation. Cependant, quel rôle cette ressource joue-t-elle dans le développement des produits ?

**Figure 2 : Canaux de communication et nombre des contacts clients**



Source : Document interne, La lettre Contact Découverte, Société Générale, 2003.

Si l'innovation à la Société Générale revêt un caractère beaucoup moins primordial<sup>ix</sup> que dans le cas de PSA (d'une part, les produits sont facilement imitables et d'autre part, le processus de développement est nettement plus court), le développement de nouveaux produits permet d'accroître le chiffre d'affaires par client. A ce titre, la mise sur le marché de nouvelles offres commerciales est indispensable dans l'industrie. La majorité des innovations de produits bancaires se situe dans le cadre des OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières). Une dizaine d'OPCVM se crée tous les ans. Les packages, c'est-à-dire des ensembles de produits et services bancaires et d'assurance sont aussi des innovations majeures. L'environnement de la banque joue aussi un rôle important dans la conception de nouveaux produits car le législateur « impose » de nouveaux produits. *« De nombreuses offres sont « gérées » par le législateur. Ce sont des choses que l'on subit. C'est un facteur exogène »*, selon le responsable marketing décisionnel de la banque.

Le rôle de la connaissance client dans la conception des nouveaux produits semble considérable. Les propos suivant en témoignent : *« par exemple, les intérêts calculés sur le capital emprunté et non sur le restant dû. Certains clients ont fait la remarque et il y a eu du changement »*. De même, *« Sur la gamme immobilier, il semble que les produits n'étaient pas pertinents. Là, les clients sur cette spécificité avaient soulevé le problème »* selon le directeur de la Direction d'Exploitation Commerciale de Paris. La mise en place d'un système de fiche qualité souligne également la contribution de l'exploitation des données commerciales. Par ce dispositif, les chargés de clientèle font remonter au niveau des directions commerciales leur expérience de leur relation client. Ces fiches qualité permettent d'améliorer les services et produits existants. Ainsi, sur 864 fiches qualité émises en 2003, 77% traitent de la qualité de service délivrée aux clients, 67% comportent une suggestion d'amélioration (parmi celles-ci, 52% concernent les applications informatiques et 15% les documents et les procédures). Quant aux réponses, 9% des fiches qualité ne reçoivent pas de réponse en raison de l'impossibilité technique, l'absence de budget ou incompatibilité avec la politique commerciale et/ou la réglementation existante. Plus du tiers des fiches qualité amène à des actions d'amélioration dont la moitié des actions sont mises en œuvre dans les six mois suivant la réception. 20% des fiches donnent lieu à des études de faisabilité et le reste amène à des réponses via des explications sur les procédures à suivre. Certaines fiches sont présentées au concours mis en place par l'entreprise, Trophée Réussir (Réussir est le journal interne à la Société Générale), qui récompense les meilleures idées évaluées en fonction des critères suivants : la qualité du produit et du service, le degré d'innovation, le champ

d'application, la fiabilité des délais et la simplification des procédures. Les fiches que nous avons étudiées (31 fiches au total) confirment les tendances générales. Si une grande majorité se rapporte au processus suivi dans leur travail, et consiste en une simplification des tâches limitant les erreurs (par exemple, « *lors de la saisie des bons à payer LCR, supprimer l'obligation de saisir les zéros de numéro de relevé* », « *ne plus avoir à saisir le code monnaie dans l'application SAFIR Clientèle Commerciale* »), certaines sont des remontées de demande clients. La suivante montre que le client peut être source de proposition : « *Un de nos clients regrette que les noms des produits SOGECAP ne figurent pas sur son relevé, seuls les numéros d'adhésion sont indiqués, mais au milieu d'autres chiffres. Ne pourrait-on pas indiquer en face de chaque prélèvement Sogecap le numéro d'adhésion du contrat et le nom du contrat ? Exemple : Prel Sogecap/Erable numéro xxx* ». Le tableau suivant propose une synthèse des résultats de l'étude du cas de la SG.

**Tableau 3 : La contribution de la connaissance client l'innovation à la Société générale**

Typologie des innovations	Exploitation de la connaissance client
<p style="text-align: center;"><b>Genèse</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Innovation autonome</i></b></p> <p>Le législateur contribue grandement à l'innovation. Les nouvelles lois permettent à la SG de lancer de nouveaux produits directement inspirée des nouvelles réglementations. Les salariés de l'entreprise sont aussi sources d'innovations. Ils peuvent émettre des idées sur le lancement de nouvelles offres (comme les packages).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Nature</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Innovation de services et de procédés</i></b></p> <p>La connaissance client contribue à produire des innovations périphériques au produit, ce que nous nommons ici les services dont la fonction est d'enrichir l'offre. De même, la connaissance client permet d'améliorer les procédés d'exécution du travail.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Impact</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Innovations incrémentales</i></b></p> <p>La connaissance client contribue de façon marginale au lancement de nouvelles offres. Que l'innovation concerne le service ou le procédé, elle est souvent marginale et à considérer comme permettant des améliorations. La connaissance client ne contribue pas à l'innovation radicale.</p>

Il semble donc que la connaissance client soit largement exploitée par la Société Générale. Celle-ci permet d'aboutir à des améliorations à partir de la mise en évidence des défauts d'un produit ou des défaillances d'un service. Les répondants parlent de « relookage et toilettage » des produits existants. Néanmoins, nos résultats montrent que la donnée client ne peut

conduire qu'à des innovations incrémentales car le client ne dispose pas de l'expertise nécessaire.

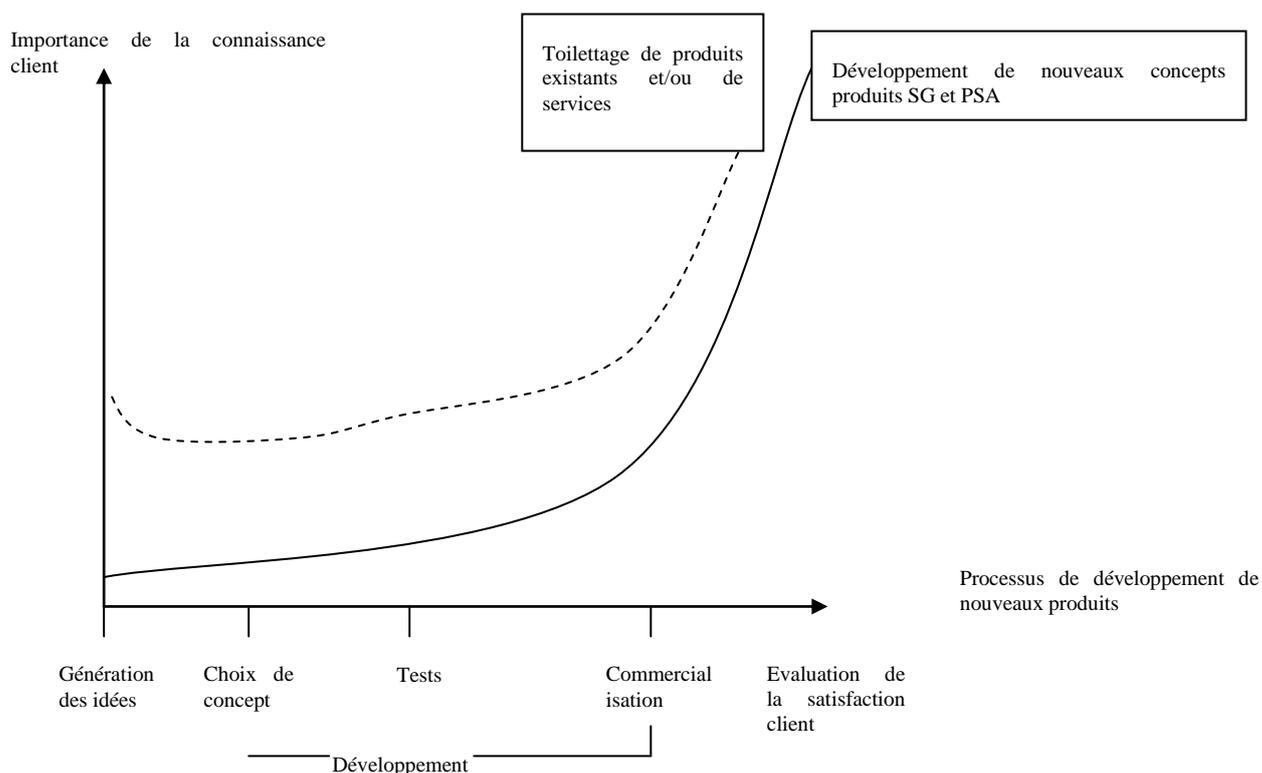
#### **4. RÉSULTATS DE RECHERCHE : DISTANCIATION ET PROXIMITÉ ENTRE LES CAS**

Les deux cas se distinguent sur deux critères clés en matière d'innovation : la fréquence des interactions avec les clients et la complexité des processus de développement des produits (ou services). Winer (2001) propose un cadre d'analyse de l'interaction client construit à partir de deux variables : l'interaction avec le client : direct-indirect et la fréquence de l'interaction : faible-élevé. Les interactions clients sont plus élevées dans le cas de la SG. De par la nature des produits et de l'activité, les clients entretiennent des contacts fréquents avec leur banque. Ces interactions se font de manière directe. Chez PSA, les interactions avec les clients sont moins fréquentes et, à la fois indirectes (elles passent par le réseau de distribution) et directes (les études sur les clients sont effectuées par les services du groupe). S'agissant du développement des produits, il convient de souligner une grande différence entre les cas. Chez PSA, le temps de développement d'un véhicule est long et les sommes engagées sont sans commune mesure avec ceux liés au développement des produits et services bancaires. Ces différences sont portées par le degré de complexité du produit (par la technologie mobilisée et le nombre d'acteurs concernés). Le développement d'un véhicule est plus complexe que la conception d'un produit bancaire (qui se « limite » à de l'ingénierie financière et est de plus souvent une donnée exogène). Cependant, ces éléments de distanciation, s'ils expliquent des variations quant à la genèse et la nature de l'innovation (cf tableaux 1 et 2), n'altèrent pas la réponse à la problématique. Nos résultats convergent ainsi vers une conclusion principale.

Les acteurs font une représentation mentale de leur marché et de leurs clients, considérant que ces derniers n'apportent pas d'informations très pertinentes, sources d'actions proactives, à un niveau individuel. Cette représentation passe par le processus d'enactment de Weick (1988), traduit par mise en scène (Koenig, 1987). Daneels (2003) montre que ce processus mental restreint la vision des managers. Selon cette représentation, le client possède rarement la capacité d'expertise nécessaire à la génération d'idées majeures. Il ne connaît pas les futuribles. Dans les produits bancaires, ces propositions concernent des modifications mineures, des *kaizen* ou incréments. Les idées dont le client est à l'origine conduisent à des

améliorations sur les éléments périphériques des produits et services mais pas à des produits véritablement nouveaux (comme le package). De même, le cas de PSA montre que les données client sont faiblement exploitables lors du développement d'un nouveau véhicule. Le rôle des données clients augmente en fonction du degré de matérialisation du produit. Plus le concept d'un produit se matérialise, plus il sera à même de formuler des critiques. C'est ainsi que les renouvellements de véhicule s'appuient plus sur les données client. Dans un entretien, le directeur de la recherche et de l'innovation de PSA soulignait : « nous n'avons pas d'outils qui nous permettent d'appréhender le futur que les clients imaginent sans pour autant être capables de le formuler. L'acte d'innovation est donc forcément proactif, il ne s'accomplit pas toujours par rapport à un besoin exprimé clairement, et c'est notre rôle que d'imaginer le futur puis de le proposer à des groupes représentatifs de clients afin de voir comment ils réagissent ». L'innovation majeure, celle qui creuse un écart avec l'offre existante, procède de la pro-activité, de la création « pure ». Ainsi nous avons représenté ci-dessous (figure 3) le rôle de ressource client dans le développement d'un nouveau produit. Au démarrage du processus, la connaissance client joue un rôle très faible au stade de génération d'idées surtout dans le cadre d'un nouveau concept. Plus le concept est proche de l'existant, plus la connaissance client joue un rôle fort. Une fois le produit commercialisé, la connaissance client devient d'une grande richesse dans le cas de relooking de produits.

**Figure 3 : Le rôle de la ressource client dans le développement d'un produit**



En référence à la RBV, le rôle de la stratégie d'entreprise est alors d'identifier les ressources, de les protéger, de les exploiter et d'en créer de nouvelles. Egalement, le but de la stratégie consiste à les combiner/assembler de sorte qu'elles permettent la constitution de compétences. Notre travail s'inscrit dans la double perspective de l'identification et de l'exploitation des actifs (Arrègle, 1996). Identification car, la connaissance client apparaît clairement comme une ressource, ici un ensemble d'informations « *contrôlées par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience* » (Barney, 1991). Complété par Durand (2000), « *l'entreprise mobilise des actifs et des ressources auxquels elle a accès et les combine au service de son offre et de ses clients, en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres* », la connaissance client participe de la constitution d'une compétence d'innovation incrémentale. A l'image de la typologie élaborée plus haut, la compétence d'innovation est ici analysée sous l'angle de son impact. Et exploitation car la compétence d'innovation (ici incrémentale) doit s'appuyer sur la maîtrise de la connaissance client comme ressource constitutive. Ainsi, la dite ressource se trouve intégrée à la compétence d'innovation. La mise en œuvre d'une stratégie d'innovation, en vue d'accroître son efficacité et son efficience, pour paraphraser Barney (1991), ne peut donc s'affranchir de la maîtrise de la ressource connaissance client. A l'image d'Arrègle (1996), « *disposant de ressources, l'entreprise doit en retirer le maximum de résultat pour minimiser la différence entre le potentiel d'une ressource et les revenus effectivement générés. Il s'agit donc pour elle de transformer ses actifs stratégiques en résultats financiers* ». Cette capacité d'exploitation passe par son intégration et son appropriation au niveau organisationnel. En rendant la compétence plus mature au niveau organisationnel, c'est-à-dire en augmentant la maîtrise (en vue de la rendre opérationnelle donc reproductible et prédictible), la firme l'exploite d'autant mieux. Sur ce point, notre travail constitue un premier pas car si la connaissance client est une ressource de l'innovation incrémentale, celle-ci mobilise un ensemble d'autres actifs, processus et connaissances que seules des recherches complémentaires permettraient d'identifier.

## CONCLUSION

La donnée client constitue clairement une ressource de l'innovation. Mais elle est une composante de l'innovation incrémentale. L'innovation de rupture ne se développe pas à partir de la connaissance client, d'autres « ingrédients » la soutiennent. Les implications managériales sont fortes : la compétence d'innovation de rupture ne nécessite pas que soient

consacrés des efforts importants à la connaissance des clients. Il convient d'orienter différemment les ressources afin de construire une organisation apte à générer des innovations de rupture. Au niveau théorique, cette contribution s'inscrit dans une volonté de déconstruction des compétences car, si les travaux sur la RBV nous renseignent sur les conditions d'efficacité des ressources et compétences, ils ne reflètent pas ou peu leurs conditions de réalisation. C'est en effet leur genèse qui permet de les « cultiver » au service de l'avantage concurrentiel. Tel est l'apport de notre recherche : dans une relation B to C, la connaissance client est une ressource primordiale de la compétence d'innovation incrémentale mais une ressource périphérique de la compétence d'innovation de rupture. Toutefois, deux limites majeures nous semblent devoir être mises en relief. Tout d'abord, les cas ont des caractéristiques qui les distinguent fortement en termes d'interaction client et de caractéristiques d'innovation. Nos résultats, afin d'accroître leur validité externe, devraient alors être testés sur des cas ayant des traits communs sur ces points, ce qui constitue une première piste de recherche. Ensuite, notre apport à l'approche « Resource Based » est modeste. La compétence d'innovation est constituée d'autres ressources, de même que la connaissance client vient contribuer à former d'autres compétences. Un travail de cartographie poussée des connexions de la connaissance client comme ressources et de l'innovation comme compétence avec d'autres ressources et compétences (dans une perspective d'identification/compréhension) nous paraît être une seconde piste de recherche. Enfin, une dernière piste de recherche nous semble prometteuse : elle consisterait à tester l'hypothèse selon laquelle plus le client possède une expertise du produit, plus il est source d'innovations majeures. En d'autres termes, la connaissance client ne serait une ressource de la compétence d'innovation majeure que si le client a acquis une connaissance poussée du produit et de ses dimensions. Tel est le prix d'une contribution à une théorie aussi prometteuse que la RBV.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ABETTI A.P., STUART W.R in SMILOR W.R, *Customer-driven marketing, lessons from entrepreneurial technology companies*, Lexington books, 1989.

ABERNATHY W.J., CLARK K.B., Patterns of Industrial Innovation, *Technology Review* 80, Vol.7, pp.40-47, June/July 1978.

ABERNATHY W.J., CLARK K.B., Innovation: Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, Vol.14, pp.3-22, 1985.

- ARREGLE J-L, Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, *Revue française de gestion*, Vol. , pp.25-36, 1996.
- BALDWIN J.R, JOHNSON J., Business strategies in more and less innovative firms in Canada, *Research Policy*, Vol.25, pp.785-804, 1997.
- BARNEY J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, N°1, pp.99-120, 1990.
- BROUSTAIL J., FRERY F., *Le management stratégique de l'innovation*, Paris Dalloz, 1983.
- BROWN S.L, EISENHARDT K.M, *Competing on the edge*, Edition Harvard Business School Press, 1998.
- CAHIERS QUALITE MANAGEMENT (Les), Innover pour gagner, le défi de l'entreprise, Institut Qualité et Management, N°5, 1999.
- CARROLL J, A note on departemental autonomy and innovation in medical schools, *Journal of Business*, Vol.40, pp.531-534, 1967.
- DAMANPOUR F., Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, vol.34, N°3, pp.555-590, 1991.
- DANNEELS E., Tight-Loose Coupling with Customers: The enactment of customer orientation, *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.559-576, 2003.
- D'AVENI R., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, The Free Press, New-York, 1994.
- DAVID A, Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Editions Vuibert, Collection FNEGE, 2000.
- DUERR M.G, *The commercial Development of new products*, New York : The conference board, 1986.
- DURAND T., Dual technologies trees : Assessing the intensity and strategic significance of technology change, *Research Policy*, Vol.21, pp.361-380, 1992.
- DURAND T., Management de la Technologie et de l'innovation, *Encyclopédie de la Gestion du Management*, R. LE DUFF, Dalloz, 1999.
- DURAND T., L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, Vol.136, pp. 84-101, 2000.

DURIEUX F., *Management de l'innovation : une approche évolutionniste*, Edition Vuibert, 2001.

EVAN W.M, Organizational lag, *Human Organizations*, Vol.25 (spring), pp.51-53, 1966.

EVAN W.M, BLACK G., Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals, *Journal of Business*, Vol.40, pp.519-530, 1967.

FOSTER R., Innovation, The attacker's advantage, Summit Books, New-York, 1986.

GETZ I, *Processus et système de créativité pour l'innovation : générer les idées en entreprise* in BLOCH A., MANCEAU D., *De l'idée au marché, Innovations et lancement de produits* », Entreprendre, Série Vital Roux, 2000.

GOETSCH D.L., DAVIS S.B., *Introduction to Total Quality- Quality Management for Production, Processing, and Services*, Second Edition, Prentice Hall, 1994.

GORDON G, KIMBERLY J.R, MacEACHRON A., Some considerations in the design of effective research programs on the diffusion of medical technology, in ABERNATHY W.J, SHELDON A., PRAHALAD C.K, *The management of health care*, Ballinger, Massachusetts, pp.56-81, 1975.

GUSTAFSON D.H, HUNDT A.S, Findings of innovation research applied to quality management principles for health care, *Health care management review*, Vol.20, pp.16-33, 1995.

HAGE J., AIKEN M., Program change and organizational properties: a comparative analysis, *American Journal of Sociology*, Vol.72, pp.503-519, 1967.

HANFIELD R.B, RAGATZ G.L, PETERSEN K.J, MONCZSKA R.M, Involving suppliers in new product development, *California Management Review*, Vol.42, N°1, Fall 1999.

KAHN K.B, Market Orientation, Interdepartmental integration, and Product Development Performance, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.18, N°5, September 2001.

KNIGHT K.E, A descriptive model of the intra-firm innovation process, *Journal of Business*, Vol.40, pp.478-496, 1967.

KOENIG G, La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre, in CHARREAUX G. et al., *De nouvelles théoriques pour gérer l'entreprise*, Paris Economica, 1987.

KOENIG G, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue française des ressources humaines*, N°9, pp.4-17, Novembre 1993.

LAMARQUE E., Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, N°1, pp.63-88, juin 2001.

LENFLE S., MIDLER C., *Management de projet et Innovation*, in L'encyclopédie de l'innovation, sous la direction de P.H MUSTAR et H. PENAN, Paris Economica, 2003.

LOILIER T., TELLIER A, *Gestion de l'innovation*, Edition EMS, 1999.

MARTINET A.C., *L'entreprise et la stratégie : l'évolution de la pensée stratégique*, Les cahiers français, La documentation française, N°275, pp.3-7, 1996.

MAITRE P., MIQUEL J.D, *De l'idée au produit, guide de la valorisation de la recherche industrielle*, Paris-Eyrolles, 1992.

MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 1993.

MILES A.M, HUBERMAN A.M, *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1991.

NAMBISIAN S., Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory, *Academy of Management Review*, Vol.27, N°3, pp.392-413, 2002.

PENROSE E., *Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York, 1959.

PORTER M.E, STERN S., Innovation : Location Matters , *Sloan Management Review*, Vol.42, N°4, pp.28-36, Summer 2001.

PRAJAGO D.I., SOHAL A.S., TQM and Innovation: a literature review and research framework, *Technovation*, Vol.21, pp.539-558, 2001.

ROGERS E.M, SHOEMAKER F.F, *Communication of innovations*, 2ed., Free Press, New York, 1971.

ROTHWELL, Successful industrial innovation : Critical factors for the 1990s, *R&D Management*, Vol.22, N° 3, pp. 221-239, 1992.

SHEPARD H.A, Innovation-resisting and innovation-producing organizations, *Journal of Business*, Vol.40, pp. 470-477, 1967.

TARONDEAU J.C., *Recherche et Développement*, Vuibert, Collection Gestion, 1994.

TEECE D.J., PISAMO G., SHUEN A., Dynamic Capabilities et Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, N° 7, pp.509-533, 1997.

VON HIPPEL E., *The sources of innovation*, Oxford University Press, 1988.

VON HIPPEL E. (interview de), Vos clients conçoivent-ils vos nouveaux produits ? PME 218, 25 février 2003, p12 / Something for nothing, CIO.Com, 15 octobre 2000.

WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica, 1996.

WAYLAND R., COLE P, *Customer connections*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

WEICK KE, Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, Vol.25, N°4, pp. 305-317, 1988.

WERNERFELT B., A Resource-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, N°1, pp.99-120, 1984.

WEST M.A and FARR L.F, Innovation at Work, in *Innovation and Creativity at Work; Psychological and Organisational Strategies*, Ed by M.A West and J.L Farr. Chichester, West Sussex: Wiley, pp.3-13, 1990.

WEST A., *Innovation Strategy*, Prentice Hall, 1992.

WINER R.S, A framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, Vol.43, N° 4, pp.89-105, Summer 2001.

ZAIRI, M., *Best practice Process Innovation Management*. Buterworth Heineman, Oxford, 1999.

ZALTMAN G., DUNCAN R., HOLBECK J., *Innovations and Organizations*, NY: Wiley, 1973.

YIN R.K, *Case study research, Design and methods*, Sage Publications, 1990.

---

<sup>i</sup> Brown et Eisenhardt (1998) ont démontré l'intérêt d'une stratégie basée sur la vitesse d'innovation. Ils montrent notamment comment Intel construit son avantage concurrentiel. En imposant un rythme élevé de renouvellement des produits aux acteurs du secteur des micro-processeurs (selon la loi de Moore qui prédit que la puissance des microprocesseurs doit doubler tous les 18 mois), Intel reste maître des innovations et élimine le risque de voir une technologie concurrente surpasser la sienne. Les concurrents ne peuvent qu'adopter une stratégie déduite. La compétition basée sur le temps permet à celui qui la pratique d'induire chez ses concurrents des comportements de suiveurs. On retrouve une stratégie similaire dans le cas de 3M. Sa division médicale réalise 40% de son CA avec des produits de moins de 4 ans grâce à un flot continu de nouveaux produits. Les objectifs de renouvellement des gammes constituent le socle de la stratégie 3M.

<sup>ii</sup> « *It has long been assumed that product innovations are typically developed by product manufacturers. Because this assumption deals with the basic matter of who the innovator is, it has inevitably had a major impact on innovation-related research, on firms' management of research and development, and on government innovation policy. [...] In some fields, innovation users develop most innovations. In others, suppliers of innovation-related components and materials are the typical sources of innovation. In still other fields, conventional wisdom holds and product manufacturers are indeed the typical innovators* ».

<sup>iii</sup> « *Many companies have recognized that involving suppliers in new product, process, service development efforts has the potential to provide significant results* ».

<sup>iv</sup> Les éléments de contexte sont les tendances sociétales, l'existence ou non de la clientèle, les éléments en rapport à la réglementation, les résultats des enquêtes qualitatives ou quantitatives achetées à l'extérieur. Ces études se rapportent donc au positionnement de chaque véhicule sur un segment. Ces études sont multimarques et chaque marque y participe si elle le souhaite. De ce fait, les résultats sont connus de tous.

<sup>v</sup> La C5 se place sur le segment M2. Le budget du projet est de l'ordre de 800 millions d'euros et sa durée est d'environ quatre ans.

<sup>vi</sup> La durée de développement d'un projet est fixée à 215 semaines chez PSA. La première phase dite phase avance programmée, d'une durée d'un an, est une phase « *d'élucubration* » qui conduit à « *des innovations d'architecture* », selon les termes du directeur de projet de la remplaçante de la C5. Cette phase se conclue par la nomination d'un chef de projet. La seconde phase de développement dure trois ans. Cette phase est apparentée à un processus en entonnoir : plus le processus avance et plus le projet se rigidifie.

<sup>vii</sup> La responsable de la stratégie de la relation client PSA souligne : « *il y a tout un bilan qui est fait sur les véhicules, quand on renouvelle un produit, on prend tous les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients d'un véhicule que le nouveau remplace. Par exemple, si le client nous dit sur son véhicule, qu'une molette de siège marche mal, on le transmet, c'est clair, ça c'est fait. Il y a une remontée un peu systématique des informations, il y a une synthèse qui est faite de toutes les enquêtes clientèles au sujet de la qualité. On a des enquêtes qualité, satisfaction et on a également des tests statistiques sur les maquettes pour observer ce qu'il plaît ou ne plaît pas et parfois on fait même des tests roulants* ».

<sup>viii</sup> Le directeur des produits futurs l'exprime très clairement : « *La difficulté est que plus vous serez en décalage par rapport à ce que les clients connaissent dans la rue, plus vous allez les perturber. Sachant que cette perturbation sera dans 5 ans. Il faut doser le risque. Si vous montrez quelque chose et que les clients vous disent « pourquoi ce n'est pas dans la rue tout de suite ? », vous êtes pas forcément suffisamment décalés pour pouvoir être pertinent pour un véhicule qui sort dans 4 ans. Donc il faut arriver à doser entre la très bonne acceptation d'un concept mais qui à la limite nécessiterait d'être dans la rue de suite, et puis un concept ou un style qui dérange un peu, mais dont a priori dans 4 ans, la gêne instantanée vous ne la retrouviez pas. Donc il y a toujours une part.... le client, il ne vous dira pas ce dont il aura envie dans 4 ans, il va réagir par rapport à ce dont il a envie maintenant* ».

<sup>ix</sup> « *L'innovation produit était quelque chose d'important à faire. Cela étant, il ne faut pas se leurrer en terme d'innovation produit, un marché comme le notre, cela va être de plus en plus difficile de créer de nouveaux produits dans la mesure où les produits sont facilement copiables dans la mesure où il ne s'agit que d'ingénierie financière. Copier un produit est très facile et dans un délai très court. Un produit innovant, c'est maximum un an* », note le responsable marketing et statistique de la Direction générale Marketing et Stratégie.