

Stratégie perturbatrice fondée sur la connaissance client : Le cas de « La Plateforme du Bâtiment » - Saint Gobain Distribution

Laurence LEHMANN-ORTEGA (personne à qui adresser la correspondance)
Professeur - CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier
2300 Avenue des Moulins
34185 Montpellier Cedex 4
Tél : 04 67 10 28 57 . E-mail : lehmann-ortega@supco-montpellier.fr

Jean-Marc SCHOETTL
Professeur - CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier
2300 Avenue des Moulins
34185 Montpellier Cedex 4
Tél : 04 67 10 28 57 . E-mail : jmsconsultants@noos.fr

Résumé :

L'innovation stratégique, qui peut se définir comme la capacité à créer de nouvelles stratégies qui modifient les règles du jeu dans l'industrie, représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. En effet, ce type d'innovation leur assure croissance et profitabilité. Or, l'innovation stratégique paraît souvent inaccessible aux entreprises établies, car outre une grande créativité, elle nécessite une réelle remise en cause des modèles économiques qui ont jusque là assuré leur succès. L'objectif de ce papier est de montrer aux managers que l'innovation stratégique est plus accessible qu'il n'y paraît, et n'est pas réservée aux nouveaux entrants. L'analyse de la littérature permet de montrer qu'il y a deux sources majeures d'innovation stratégique : la modification radicale de la valeur pour le client et la modification radicale de la chaîne de valeur de l'entreprise. Lorsque l'entreprise innove radicalement sur ces deux axes, elle introduit une véritable stratégie de rupture. Mais l'innovation stratégique peut également provenir d'une modification substantielle sur l'un seulement des deux axes : il s'agit alors d'une stratégie que nous appellerons perturbatrice. Moins extrême que la stratégie de rupture, elle est aussi moins difficile à réaliser pour les entreprises établies, mais leur assure néanmoins la croissance et la profitabilité recherchées. L'article se focalise par la suite sur l'introduction d'une stratégie perturbatrice fondée sur la modification radicale de la valeur pour le client. La connaissance approfondie du client devient source d'inspiration : il ne s'agit pas « simplement » de faire de l'innovation fondée sur la demande mais de détecter les besoins latents, non exprimés par le client. En entrant dans son intimité, l'entreprise co-crée avec son client. Le concept de « La Plateforme du Bâtiment » introduit par la branche distribution du Groupe Saint Gobain, leader sur le marché européen des matériaux de construction, illustre la mise en œuvre de ce type de stratégie.

Mots-clés : Innovation, innovation stratégique, rupture, perturbation.