

h LA LEAD USER INNOVATION

Il existe souvent des idées simples pour innover auxquelles les entreprises, les centres de R&D ou, plus simplement, les ingénieurs ne pensent pas, pris par la technicité et la passion de leur art : aller voir les clients !

Éric Von Hippel, professeur au MIT, a mené des travaux sur le management de l'innovation. Il a mis en exergue l'importance des clients. Mais pas n'importe lesquels, comme cela se pratique habituellement avec les études de marché traditionnelles. Éric Von Hippel privilégie les clients en avance ou éclairés, ceux qu'il dénomme les « Lead Users » ou les « Utilisateurs d'avant-garde » ou encore les « utilisateurs pilotes ».

01 Présentation de la Best Practice

L'origine

Le concept de « Lead Users » a été développé en 1986 par Eric Von Hippel, économiste, chercheur et professeur au MIT, à la Sloan School of Management. Le professeur de management remet en question le paradigme de Joseph Schumpeter qui, en 1934, dans son célèbre ouvrage « La Théorie du développement économique » postule que ce sont « les producteurs qui initient le changement économique et, si nécessaire, éduquent les consommateurs qui les suivent. »

A l'époque, ceci pouvait aisément se comprendre. Car seuls les producteurs maîtrisaient la technologie, les savoir-faire, les procédés, et, surtout, disposaient des moyens nécessaires pour innover. Pour Éric Von Hippel, ce paradigme est totalement remis en question aujourd'hui. Il affirme ainsi que « nous passons du paradigme schumpetérien d'une innovation centrée sur les producteurs à une innovation centrée sur les utilisateurs. »

Il pense même qu'il est plus naturel pour un utilisateur d'innover. Car un utilisateur fait face quotidiennement aux besoins, alors qu'un producteur, qui ne connaît pas toujours très bien le marché, cherche à gagner de l'argent, sans nécessairement prendre beaucoup de risques. Avant de lancer un produit nouveau, il doit s'assurer que le potentiel de ventes est bien là. Ainsi, la démarche d'innovation n'est pas forcément plus naturelle pour le producteur que pour l'utilisateur...

La définition

Dans l'esprit d'Éric Von Hippel, un « Lead User » ou « utilisateur d'avant-garde » ou « utilisateur Pilote » est une personne susceptible de développer une solution, un produit ou service, face à un besoin spécifique qu'elle rencontre.

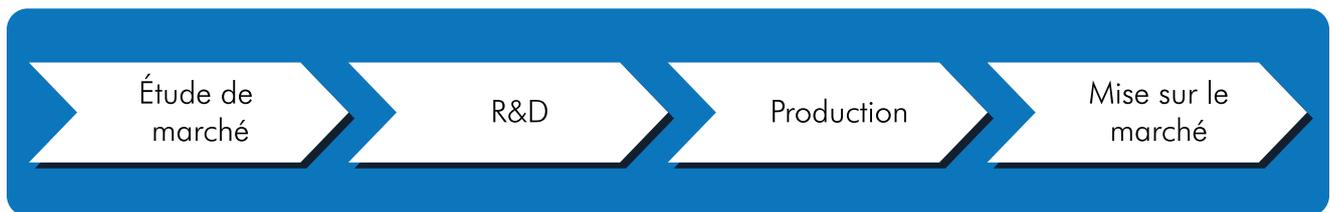
100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

La solution apportée pourra être communiquée à d'autres utilisateurs, au sein d'une communauté, ou via des plateformes collaboratives et diffusée peu à peu jusqu'à se généraliser en créant un nouveau marché.

Ainsi, le cycle de développement et de diffusion des innovations ne suit pas la même logique (Cf. schéma).



Les principes de l'innovation tirée par les clients/utilisateurs



Les principes de l'innovation tirée par les producteurs

Éric Von Hippel distingue clairement l'utilisateur classique du « Lead User ». Celui-ci possède des caractéristiques propres : être inventif ou créatif, en disposant des compétences et moyens pour développer par lui-même la solution.

Le « Lead User » a un profil du type :

01 En avance sur le marché, à l'avant-garde des tendances

02 Curieux, observateur, actif

03 Passionné par l'innovation

04 Créatif, inventif

05 Remise en question des schémas établis

06 Sûr de lui

07 Goût pour la prise de risque

08 Passage à l'action

La méthode

Le concept d'utilisateur pilote a donné lieu à une méthode.

Au départ, il s'agit de constituer une équipe pluridisciplinaire de quatre à six personnes représentant l'ingénierie, le marketing et les ventes. Un chef de projet est nommé. L'équipe sera ensuite formée à la méthode qui consiste en quatre étapes, et dont la durée est variable. En général, on compte en moyenne de quatre à six semaines pour chaque étape, et de quatre à six mois pour l'ensemble du projet.

Phase 1 : poser les fondations

Pendant cette période initiale, l'équipe identifie les marchés cibles, ainsi que le type et le niveau des innovations attendues par les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise. Il s'agit de cadrer les travaux.

LA LEAD USER INNOVATION

Phase 2 : déterminer les tendances

L'un des axiomes de la méthode est que les utilisateurs pilotes sont en avance sur les tendances. Mais quelle est la tendance ? Pour le savoir, l'équipe doit parler avec les experts du terrain ayant une connaissance des solutions émergentes du secteur étudié.

Phase 3 : Identifier les utilisateurs pilotes

L'équipe débute à présent un travail de réseau pour identifier les utilisateurs à l'avant-garde du marché cible et des marchés qui lui sont liés. Elle collecte les informations qui permettront d'identifier des innovations particulièrement prometteuses et les idées conduisant au développement de produits innovants. En se fondant sur ce qu'elle apprend, elle commence à donner une première forme à des suggestions de produit, puis à évaluer le potentiel économique de ces concepts ainsi que leur adéquation aux intérêts de l'entreprise.

Phase 4 : le développement des innovations

L'objectif est de passer des concepts préliminaires à leur réalisation. Pour débiter cette étape, un atelier de travail est organisé avec plusieurs utilisateurs pilotes, des personnes du marketing et de l'ingénierie. L'équipe peaufine encore un peu plus les concepts, s'assure qu'ils correspondent bien aux besoins des utilisateurs visés, et finalement présente ses recommandations aux dirigeants. Les propositions doivent être justifiées commercialement.

L'équipe est ensuite dissoute, mais le chef d'équipe ou l'un des membres clés continuera à suivre la finalisation du développement et la mise sur le marché du produit afin de capitaliser sur les connaissances accumulées, tout en réalisant un retour d'expérience qui alimentera d'autres projets.

02 Regard critique

L'approche par les « Lead Users » présente des avantages certains :

01 Porter une attention toute particulière aux « utilisateurs d'avant-garde »

02 Capitaliser sur les expériences de ses propres clients

03 Rester en veille continue en observant le marché et ses différents acteurs

04 Challenger ses équipes internes

05 Démultiplier ses forces en utilisant le travail et l'énergie d'autres acteurs en avance

Elle possède aussi un certain nombre de difficultés ou de freins :

01 Identifier au plus tôt ces « Lead Users » avant que le marché ne bascule dans un nouveau modèle

02 Convaincre les « utilisateurs pilotes » de coopérer avec son entreprise

03 Faire accepter aux équipes internes de travailler dans ce mode

04 Régler les problématiques juridiques de propriété intellectuelle le cas échéant et de partage des bénéfices

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

05 Penser que toute forme d'innovation vient forcément des utilisateurs

06 Convaincre son management de donner des moyens pour organiser des projets en mode « Lead Users »

Néanmoins, il faut bien comprendre les moteurs des « Lead Users ». Ce qui les anime, c'est d'innover, pas forcément de commercialiser. C'est pour cela qu'ils partagent aisément leur découverte.

L'idée maîtresse d'Éric Von Hippel est que les « Lead Users » seront de plus en plus présents dans la phase d'innovation, quitte même à devancer systématiquement les entreprises en place, alors que ces dernières seront plus cantonnées à la phase d'industrialisation et de commercialisation des solutions. En résumé : « L'utilisateur innove, le producteur produit » !

03 Que faire ? Quelques pistes de solutions

Les « Lead Users » constituent une opportunité intéressante pour les entreprises comme source d'innovation. Cette source, bien qu'externe à l'entreprise, doit être considérée. Elle peut l'être de trois manières différentes :

<p>□</p> <p>Soit dans une logique de veille, en observant de nouveaux usages ou produits et services dans des domaines connexes aux siens. Il s'agira, ici, de les identifier et de voir comment collaborer voire acheter la solution</p>	
<p>□</p> <p>Soit en lui proposant de nouvelles déclinaisons du produit ou service et en observant ses réactions</p>	<p>□</p> <p>Soit en l'intégrant dans le processus de développement de la solution (cf. l'approche design thinking)</p>

Au passage, l'innovation ouverte rentre parfaitement dans la philosophie d'Éric Von Hippel. Des entreprises comme Eli Lilly, Boeing et Procter&Gamble l'ont compris depuis longtemps, avec la création de la plateforme Innocentive dès 2001.

Éric Von Hippel propose également d'utiliser l'équipe projet pour « gravir la pyramide de l'expertise ». La démarche est simple et efficace :

<p>□</p> <p>Demander aux experts de son entreprise qui sont, pour eux, les experts du domaine</p>	<p>□</p> <p>Renouveler la question à ces derniers pour identifier les noms récurrents</p>	<p>□</p> <p>Rencontrer ces derniers pour voir sur quoi ils travaillent</p>
---	---	--

La méthode d'Éric Von Hippel est avant tout une vraie culture d'innovation, ouverte sur le monde, qui combat le fameux syndrome du NIH (« Not Invented Here »). Certes, elle ne résout pas tous les problèmes, mais apporte une façon de faire très pragmatique et efficace.

Nous la recommandons vivement. D'autant plus qu'elle est assez facile à mettre en œuvre et peut aisément être pilotée sur n'importe lequel des projets Système d'information d'entreprise.