



10 Comment établir l'innovation stratégique?

Une alternative à la réduction des coûts ou quand l'innovation devient l'affaire de tous.

Blaise Goetschin & D^r Raphaël Cohen

Vous prendrez bien un peu de Ketchup vert? Question saugrenue? Du tout. Le fabricant de ce condiment universel fait d'excellentes affaires en variant la couleur de son produit. Cet exemple un peu anecdotique montre que, très souvent, innovation est synonyme d'amélioration plutôt que de création de quelque chose de vraiment neuf. Dans cette perspective, l'innovation ouvre un champ de potentialités fascinant et inépuisable, à condition de se donner les outils nécessaires pour l'exploiter.

En fait, innover est une stratégie en soi mais elle n'est praticable qu'avec l'engagement des collaborateurs. Par contre, il est possible d'innover, quelle que soit la taille de l'entreprise ou de l'institution. Par ailleurs, lorsqu'on parle d'innovation, on pense généralement à l'innovation technique et on oublie l'autre, l'innovation non technique. Pourtant elle est bon marché car elle mobilise peu de ressources, elle donne des résultats rapides, elle stimule et motive, enfin elle permet aux collaborateurs de s'épanouir et de se développer.



"L'innovation ouvre un champ de potentialités fascinant."

Blaise Goetschin

Deux innovations

La BCGE s'est lancée dans ce terrain. Elle a inscrit assez rapidement deux innovations à son actif: le BCGE "Best of", un produit d'investissement permettant une approche réellement nouvelle de la gestion de fortune "à taille humaine", et BCGE

"Avantage service", un produit visant à fidéliser la clientèle de la Banque au moyen d'un système de bonus.

Le premier a permis de conclure déjà 1996 mandats depuis sa création en 2001, représentant au total 402 millions de francs. Quant au second, il a déjà permis à plus de 37'300 clients, au 31 juillet 2003, de bénéficier d'un bonus.

A la genèse de ce double succès, il y a la détermination de la Banque de faire de l'innovation une priorité stratégique: au lieu de garder les yeux rivés sur la seule maîtrise des coûts, pourquoi ne pas se concentrer aussi sur l'innovation pour battre la concurrence, pour semer afin de préparer l'avenir? Avec l'engagement de la direction, une approche de type "gestion par opportunités" a été mise en place. Elle implique la création d'un climat susceptible de motiver les collaborateurs, soit des conditions cadres montrant que la direction est déterminée à encourager l'innovation. Des indicateurs de performance



L'innovation est aujourd'hui un moteur de croissance durable pour l'entreprise. Forte de cette affirmation, la direction de la BCGE a mis en place une stratégie qui est devenue rapidement une affaire collective, pluridisciplinaire et motivante. Avec des résultats intéressants.

synthésisés (balanced scorecard) sont aussi nécessaires pour s'assurer que l'innovation soit au service des objectifs de l'entreprise.

Le point central de cette démarche, c'est l'incitation des collaborateurs à laisser libre cours à leur capacité d'innover. A l'issue d'un séminaire consacré à ce thème, 16 des 48 participants se sont inscrits pour lancer 10 projets innovants, dont BCGE "Avantage service". Outre son caractère pluridisciplinaire, car il touche beaucoup de départements de la Banque, ce dernier produit a des implications informatiques complexes. Il a aussi nécessité une campagne de marketing et de communication. Malgré cela, six mois seulement se sont écoulés entre le moment où l'idée a été émise et son lancement. Une démonstration convaincante du dynamisme que l'innovation peut susciter parmi les collaborateurs.

Dynamique du changement

La mise en place de la stratégie d'innovation s'est traduite à la BCGE par une dynamique

de changement, avec plus de 30 chantiers en cours, par de réels avantages concurrentiels, par une orientation client beaucoup plus forte, par une focalisation sur le futur au lieu du passé, enfin par un véritable engagement des collaborateurs qui sont devenus des agents du changement. Faire confiance à leur sens de la responsabilité



"Innover pour battre la concurrence et préparer l'avenir."

D' Raphaël Cohen

("empowerment"), c'est là une condition essentielle du succès, à laquelle il convient d'ajouter la promotion d'une culture et d'un environnement intrapreneuriaux.

Cela signifie aussi croire en l'innovation et le manifester, donner les outils et mettre en place les structures facilitant les comportements intrapreneuriaux, récompenser financièrement les membres d'une équipe et se montrer disponible, exprimer ses passions et accepter les remises en question sans se sentir menacé. A cet égard, la désignation d'un "climatologue" peut s'avérer utile.

En définitive, l'innovation n'est pas synonyme de miracle mais plutôt d'un effort constant pour encourager, dans toute l'entreprise, la capacité de contribuer à son développement en privilégiant le moyen terme sur le court terme. •