

L'innovation n'est pas que technologique



Raphaël Cohen
Management Booster, HEC Genève

Qui dit innovation, entend généralement innovation technologique. C'est effectivement cette dernière qui marque les esprits dans la mesure où elle est la plus spectaculaire. Elle est aussi très gratifiante, puisqu'elle nécessite en principe du savoir-faire, de l'astuce, de la créativité, des efforts, une maîtrise de la technologie, et bien d'autres facteurs. Autrement dit, elle représente la consécration ultime des ingénieurs et des scientifiques dont les capacités intellectuelles ont permis de réaliser la petite merveille devant laquelle tout le monde va s'extasier.

L'extase ne se traduit hélas pas nécessairement par des bénéfices. Ce n'est pas la prouesse technologique qui permet de gagner de l'argent. La seule chose qui permet d'en gagner, c'est la capacité de satisfaire les besoins de clients avec qui l'on peut communiquer et qui sont de surcroît prêts à payer cette satisfaction par une somme supérieure au coût de toutes les ressources qu'il aura fallu mettre

L'inventivité commerciale ou même administrative peut aussi avoir une influence déterminante sur le succès des entreprises.

en œuvre pour satisfaire leurs besoins.

Je souligne au passage la nécessité de pouvoir communiquer avec les clients car le fait d'avoir le meilleur produit/service ne suffit pas pour le vendre. Il est indispensable de le faire savoir. Et pour le faire savoir, il faut avoir les moyens de communiquer avec les intéressés. Beaucoup d'innovations sont mortes dans l'ignorance, simplement parce que leurs promoteurs n'ont pas réussi à communiquer de manière convaincante avec les clients potentiels.

La satisfaction du client est-elle exclusivement d'ordre technologique? La réponse à cette question est bien évidemment négative. On satisfait le client en lui donnant tout simplement ce dont il a besoin. Or ses besoins touchent une large palette de paramètres. A titre d'exemple, et sans même parler des produits, je cite un accueil chaleureux, une écoute personnalisée, un service après-vente rapide et disponible, l'amabilité des col-

laborateurs, une facturation correcte et faite dans les temps, une personnalisation des produits/prestations, une information pertinente, une communication séduisante, etc.

Bien d'autres facteurs ont une influence sur le niveau de satisfaction des clients. L'innovation doit donc avoir pour objectif de

contribuer à satisfaire, de manière économiquement optimale, TOUS les besoins des clients et pas seulement les besoins en améliorations technologiques. Cela implique que l'on peut innover sur de nombreux plans, en dehors de toute considération technologique.

Prenons quelques exemples pour illustrer ce propos. Michael Dell a bouleversé le système de vente des PC en les vendant par téléphone, avant même l'avènement des ventes par Internet. Cette innovation, qu'il a ensuite développée et élaborée, a permis à son entreprise de devenir un des leaders mondiaux dans ce domaine. Dell n'a jamais tablé sur l'innovation technologique de ses ordinateurs, alors même que le PC est un produit technique par excellence. L'aspect technologique était même insignifiant au début. Il n'est apparu que par la suite pour conforter une démarche commerciale innovante. Pour séduire les utilisateurs, Dell a innové en s'occupant de leurs besoins non technologiques, dont



Dell n'a jamais tablé sur l'innovation technologique de ses ordinateurs. Il l'a utilisée pour conforter une démarche commerciale nouvelle.



Le pricing dynamique d'easyJet n'était pas le premier au monde. L'innovation a consisté à l'adapter et à le développer en Europe.

un prix bas, la fiabilité et un service après-vente à vie.

Le groupe espagnol Zara, récemment implanté à Genève, a remis en question la nécessité de faire de la publicité dans la distribution du textile pour se faire connaître du public. Il a préféré utiliser les sommes traditionnellement dévolues aux campagnes promotionnelles pour baisser le prix de la marchandise et augmenter la rémunération des vendeurs. Cette innovation satisfait le besoin du client d'être bien accueilli par des vendeurs motivés et d'acheter au meilleur prix. Autre innovation de taille: raccourcir le cycle de production de manière à être plus en prise avec les tendances de la mode.

Le pricing dynamique qui est au cœur de la stratégie d'easyJet, easyCar, et autres easyEverything n'est pas un concept nouveau puisqu'il existait depuis un certain temps ailleurs, notamment chez Southwest Airlines aux Etats-Unis. L'innovation a «tout simplement» consisté à le reproduire et le développer en Europe, de manière à abaisser le prix d'appel des voyages en avion.

J'ai choisi, à dessein, des exemples touchant les produits/services de consommation courante dans la mesure où ils sont connus de tous. Le même

raisonnement s'applique aussi aux relations «business to business» (B2B). Pour éviter des explications trop techniques, je n'en donnerai qu'un seul exemple qui, même s'il est ancien, a le mérite d'être compris de tous: la mise à disposition de personnel intérimaire, comme l'a fait Manpower, fut une innovation conceptuelle qui n'a absolument rien de technologique. Enfin, et pour enfoncer le clou: même la TVA est une innovation non technologique, ce qui ne l'empêche pas d'être diablement efficace...

Le même raisonnement s'applique à tous les domaines. Il suffit de citer la police vaudoise, soutenue dans cette démarche par la société TeamConsult, qui n'hésite pas à innover en introduisant le balanced scorecard comme outil de gestion. Mesurer le taux de satisfaction du public en matière de sécurité représente tout de même une substantielle innovation dans la culture et les objectifs de la police de proximité!

L'innovation technologique nécessite généralement beau-

coup de ressources. La mise au point jusqu'à la commercialisation prend du temps, beaucoup de temps. Elle requiert de nombreux essais et tests de fiabilité. Elle nécessite parfois de nouveaux outils de production ou des appareils de mesure. Tout cela prend non seulement du temps, mais coûte surtout très cher, avec beaucoup d'incertitude sur la possibilité d'aboutir. Cela se traduit par un rythme d'innovation limité par la dure réalité du processus. La gratification émotionnelle résultant de l'aboutissement du projet technologique est en fait directement proportionnelle à l'importance de l'effort qui a été requis, en temps et en argent, pour y arriver.

Par opposition, l'innovation non technologique a deux énormes «défauts»: elle est bon marché et sa mise en œuvre prend peu de temps. C'est évidemment moins gratifiant, mais ô combien plus lucratif!

Les raisonnements peuvent passer pour des lapalissades. Mais s'ils étaient aussi évidents, comment se fait-il qu'il y ait si

peu de départements de R&D pour s'occuper d'innovation non technologique? Comment se fait-il que l'on privilégie systématiquement la R&D technologique, et que la plupart des entreprises ne consacrent pas de ressources à l'innovation non technologique?

La réponse renvoie principalement à l'absence de démarche structurée favorisant l'innovation tous azimuts dans les entreprises. Il existe pourtant des méthodes qui permettent de développer l'innovation, celle qui ne coûte pas cher et qui donne des résultats rapides. Et ceux-ci se traduisent bien évidemment par des avantages concurrentiels qui permettent de distancer les moins innovants.

L'innovation, technologique et non technologique, a le mérite d'agir sur les deux côtés du compte d'exploitation: le côté gauche, en agissant de manière innovante sur la réduction des coûts, et le côté droit en augmentant les revenus. L'augmentation des revenus se fait en vendant plus cher les innovations qui satisfont mieux les clients, et en vendant plus d'unités grâce à des innovations qui séduisent un plus grand nombre de clients.

Se concentrer sur la réduction des coûts, comme beaucoup d'entreprises le font actuellement, revient à privilégier le côté gauche du compte de pertes et profits. C'est une attitude de repli. En s'occupant (aussi!) du côté droit, on augmente les revenus et on prépare le futur. L'innovation, et en particulier l'innovation non technologique pour obtenir des résultats rapides et bon marché, est donc un excellent moyen de développer le côté droit du pertes et profits. C'est en général une nécessité stratégique. ■

L'innovation doit avoir pour objectif de satisfaire TOUS les besoins des clients. Pas seulement la demande en améliorations technologiques.