

Innover ou périr: la parabole du lion



Raphaël Cohen
Management Booster, HEC Genève

Histoire connue: deux amis discutent de l'attitude à adopter s'ils se font attaquer par un lion pendant le safari auquel ils participent. Le premier dit: «Je vais prendre la fuite en courant.» Son ami lui répond: «Comme tu n'arriveras jamais à courir plus vite que le lion, tu ne t'en sortiras pas.» Le premier lui explique alors: «Je n'ai pas besoin de courir plus vite que le lion, j'ai juste besoin de courir plus vite que toi!» Cette histoire met en évidence le fait que la stratégie consiste à bien comprendre la situation et à exploiter les facteurs-clefs du succès.

Elle illustre aussi le fait qu'un tout petit avantage concurrentiel, ici une plus grande vitesse, même minime, peut suffire pour assurer la survie. Il en est de même en matière d'innovation car il suffit d'une petite amélioration pour se démarquer de ses concurrents. Cela correspond à ce que les théoriciens appellent l'innovation incrémentale, par opposition à l'innovation radicale qui s'apparente générale-

Innovation et internationalisation sont les deux vecteurs de la croissance. Mais il n'y a en réalité que le premier qui soit impératif.

ment à un changement de paradigme. L'innovation radicale, comme par exemple le passage du disque en vinyle au compact disc, correspond au gros lot. Il est de ce fait difficile de tabler dessus pour assurer l'avenir de l'entreprise.

L'innovation incrémentale est, elle, à la portée de tous. Il s'agit de ce qui touche le service à la clientèle, qui améliore la communication, qui identifie une source de gaspillage ou celle qui améliore la fonctionnalité d'un produit ou d'un service. C'est l'amélioration de tous les instants. Il n'est pas seulement question d'innovation technologique mais de toutes les formes d'innovation. Car l'innovation, c'est la capacité à améliorer quelque chose de manière à en retirer un avantage tangible ou intangible.

Un bon exemple est l'entreprise Devillard qui fournit, entre autres, du papier pour les photocopieurs et imprimantes. Pour un produit aussi basique que le papier pour lequel le prix est considéré comme le facteur déterminant, il est normalement difficile de se démarquer de la concurrence. Au lieu de livrer des

palettes à la porte, comme les concurrents, les livreurs de Devillard rangent le papier dans les armoires du client, histoire de faciliter le travail des secrétaires préposé(e)s à la gestion du stock de papier.

Ce petit «plus» au niveau du confort, apparemment apprécié de la clientèle, permet tout d'un coup de mettre le prix en arrière-plan. A noter que Devillard a aussi introduit le port obligatoire de la cravate pour les techniciens chargés de l'entretien des photocopieurs. Cela peut paraître aberrant. Et pourtant, la résistance initiale des techniciens a été remplacée par une adhésion inconditionnelle. Inconsciemment, les clients traitent un «cravaté» avec plus de considération que s'il était en tenue moins formelle! Cela valorise les «cravatés» et l'image de l'entreprise. Ce sont ces détails qui font la différence.

Mais faut-il vraiment se compliquer la vie à innover? La réponse, apportée par le professeur Rangan, de l'INSEAD, est sans équivoque: «L'innovation est le premier moteur de la croissance. Le deuxième moteur est l'internationalisation.» Cette der-

nière revient à exporter sous d'autres cieux un modèle qui a fait ses preuves localement, en espérant être suffisamment bon pour déloger les concurrents déjà en place. C'est ce que la globalisation a encouragé.

Pour croire, il est beaucoup plus facile de se focaliser sur l'internationalisation plutôt que sur l'innovation car les inconnues sont plus maîtrisables. L'ennui, c'est que l'internationalisation a ses limites. Celles du pouvoir d'achat des pays dont le nombre est de toute façon limité et celles résultant de la capacité d'imitation des concurrents.

On pourrait aussi imaginer de renoncer à la croissance pour ne pas avoir à innover. C'était envisageable avant la globalisation. Ce ne l'est plus aujourd'hui car nos concurrents ont faim. Ils ont compris que la croissance est seule en mesure de financer leur pérennité. Ils veulent donc un morceau de notre part du gâteau.

Faute de créer de nouveaux avantages concurrentiels, on est condamné à perdre des parts de marché ou son indépendance. Il suffit, pour s'en convaincre, de voir les fusions et acquisitions qui



Pas besoin d'être plus rapide que le lion. Il suffit de courir plus vite que les autres pour garder une longueur d'avance sur le félin. Ou sur les concurrents.

modifient le paysage économique. Même les universités se mettent à fusionner!

Un autre argument militant en faveur de l'innovation tient au fait que c'est, avec l'internationalisation, le meilleur moyen de s'occuper de développer le côté droit du compte de pertes et profits. Le côté droit est celui où apparaissent les produits.

Les «gauchistes» sont ceux qui focalisent leurs efforts sur le côté gauche (les charges). Ils sont en mode «réduction des coûts». C'est bien évidemment beaucoup plus facile de sabrer les coûts que de s'occuper de développer les revenus. Si la réduction des

coûts est nécessaire, le développement des sources de revenus est tout aussi indispensable.

Les vrais leaders, ceux qui sont capables de gérer le court terme sans sacrifier le développement à long terme, savent agir sur les deux côtés: ils maîtrisent les coûts, même en période de vaches grasses, et stimulent, en parallèle, l'innovation pour préparer le futur et acquérir des avantages concurrentiels. Ce sont en quelque sorte des gauchistes de droite...

L'innovation, dans le sens large du terme, est donc un impératif stratégique incontournable pour assurer la survie de l'entreprise sur la durée.

Moralité: il faut courir plus vite que les autres pour garder une longueur d'avance sur le lion. C'est à ce prix qu'on a le privilège de continuer à courir... ■