

«Think out of the box»

Nécessaire à l'innovation de rupture, la **transgression** ne suffit pas à imposer une nouvelle technologie sur un marché. L'approche utilisateur et le timing sont des éléments tout aussi décisifs.

TEXTE | *William Türler*

Gérald Huguenin
et **Nathalie Nyffeler**

expliquent que dans toute innovation, on retrouve deux axes: l'inventeur et le marché. Ils doivent être en adéquation pour qu'un nouveau produit connaisse le succès. Mais souvent, l'inventeur peine à se mettre à la place du public, ce qui donne des innovations boudées par les utilisateurs, comme la commande vocale du téléphone.



Contrairement aux technologies de continuité, qui procèdent par améliorations progressives, l'innovation de rupture survient quand un produit remplit une fonction nouvelle et inattendue. Exemple emblématique, le SMS a représenté une cassure complète dans l'usage du clavier téléphonique dans le sens où celui-ci n'a plus été utilisé pour les seuls numéros, mais aussi pour rédiger du texte. Cette fonction, destinée au départ aux communications techniques des ingénieurs télécoms, a été plébiscitée par les usagers. Les innovations de rupture ouvrent de nouveaux



champs, à l'image de l'argent électronique, qui a permis aux échanges de passer à un mode «réel-virtuel», comme le relève Gérald Huguenin, responsable de l'unité de recherche en systèmes embarqués à la Haute Ecole Arc Ingénierie. L'acquisition de l'objet ou du service se réalise en nature (réel) et la rémunération correspondante s'effectue sous une forme numérique (virtuel), ce qui facilite les échanges commerciaux.

Mais quelles sont les conditions permettant l'éclosion, puis l'emprise sur un marché d'une

innovation de rupture? Selon Gérard Huguenin, ces circonstances sont liées à la frustration ressentie par rapport aux limites de la technologie existante. Mais les innovations ne parviennent pas toujours à s'imposer sur le marché alors même qu'elles semblaient combler un manque. «On peut citer l'exemple de l'agenda électronique Newton lancé par Apple avant celui du Palm Pilot, et qui n'a jamais trouvé son marché», relève Nathalie Nyffeler, professeure au département Economie d'entreprise à la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud - HEIG-VD. Il n'est pas toujours avantageux pour une entreprise de proposer les produits les plus innovants. Il est parfois plus avisé d'examiner la concurrence et de la laisser affronter les difficultés avant de se lancer soi-même sur le marché. Les conflits entre Microsoft, Apple et Samsung le démontrent.

Dans toute innovation, on retrouve deux axes: l'inventeur et le marché. «Le premier n'a souvent pas le recul suffisant, ou même l'intérêt, de se mettre à la place de l'utilisateur pour prédire si la voie explorée sera un succès», explique Gérard Huguenin. Il cite comme exemples la commande vocale ou la communication vidéo sur nos téléphones, des défis technologiques ambitieux qui demeurent peu employés. La première n'étant pas assez simple et fiable pour que le public l'apprécie, et la seconde bouleversant trop l'usage du téléphone en générant une intrusion excessive dans l'espace privé. Par opposition, le SMS n'était au départ qu'un gadget aux yeux des managers et des ingénieurs, avant de connaître le développement que l'on sait. «Dans ce cas, on a sous-estimé l'intérêt du public pour un mode de communication moins intrusif que le téléphone et presque aussi immédiat», explique le chercheur, pour qui toute invention représente un acte transgressif dans le sens où «l'on crée quelque chose de neuf, en se basant ou non sur l'existant».

Qu'en est-il en Suisse? Des inventions telles que les capsules Nespresso ou la montre Swatch peuvent être considérées comme des innovations de rupture. Dans le second cas, la notion de transgression était omniprésente, relève Nathalie Nyffeler. Par son prix, son positionnement sur le marché et son processus de fabri-

cation, la montre en plastique a marqué un moment clé de l'histoire de l'horlogerie.

Mais la transgression ne fait pas tout. Pour qu'une innovation de rupture soit acceptée par le marché, elle doit arriver au bon moment. Le cas de Nespresso, qui, comme le souligne Nathalie Nyffeler, a eu besoin d'un certain temps avant de trouver son modèle d'affaires, l'illustre parfaitement. Ainsi, les innovations de rupture restent souvent sous-estimées à leur lancement car on les juge à l'aune de la technologie dominante. C'est ce que le chercheur d'Harvard Clayton Christensen appelle le «dilemme de l'innovateur»: l'innovation de rupture est souvent moins performante sur les critères dominants du marché existant, mais elle offre de nouvelles possibilités à condition d'identifier le bon modèle d'affaires. «Souvent, le modèle économique des entreprises, notamment les multinationales, rend le lancement du nouveau produit de rupture inintéressant», estime Nathalie Nyffeler. C'est pourquoi de nombreuses firmes créent des entités organisationnelles séparées, telles que des startups, afin de permettre l'éclosion d'innovations. L'avantage de ces mini-structures: elles n'ont pas encore de modèle d'affaires et pourront plus facilement le construire autour de leur innovation. ☞

Le profil type de l'innovateur

Plusieurs qualités sont nécessaires pour se prétendre novateur. Parmi elles, il convient de savoir penser *out of the box*, selon l'expression consacrée. Mais aussi d'avoir le courage de prendre des risques. Le chercheur d'Harvard Clayton Christensen a tenté d'identifier si des compétences spécifiques permettaient de désigner un gène des créateurs de rupture. Une étude menée auprès de 5'000 cadres et dirigeants d'entreprise a permis d'en dégager cinq principales:

la capacité à faire des associations, le questionnement et la soif d'apprendre, l'observation (notamment le fait d'aller sur le terrain à la rencontre des utilisateurs), le réseautage et enfin l'expérimentation. A noter qu'un esprit créatif n'est pas forcément corrélé avec un QI supérieur. En outre, il convient de distinguer la capacité à fournir des résultats, que l'on retrouve chez quelques patrons d'entreprise, et celle de créer.

Par William Türlér