INNOVATION : LA RUPTURE OU LA MORT

PAR PHILIPPE ESCANDE

Quel que soit le secteur d'activité, les entreprises craignent par-dessus tout l'outsider capable d'innover au point de bousculer l'ordre établi.

Il y a tout juste un an, le constructeur taiwanais de PC Acer paradait sur la scène mondiale. Il venait de terrasser la star Dell et se donnait un an pour dépasser le leader Hewlett-Packard. Et puis patatras, le succès insolent d'Apple dans les tablettes, qui s'ajoutait à sa percée dans les téléphones mobiles, a remis les compteurs à zéro. Incapable de prendre pied rapidement sur ces secteurs clés, Acer a vu fondre sa part de marché et prévoit pour 2011 un déclin de son chiffre d'affaires. Effondrement en Bourse et débarquement de son PDG ont sanctionné cette contre-performance. Le groupe est finalement victime du même syndrome que son concurrent : une spécialisation trop étroite ; dans le grand public pour Acer, dans le professionnel pour Dell.

Pourtant, depuis de nombreuses années, Dell et Acer tentent de se diversifier. Le premier a vendu des téléviseurs et le second a développé une gamme de smartphones. Mais après deux ans d'effort, Acer n'est même pas parvenu au seuil des 2% du marché. Dans les deux cas, ni le produit ni le modèle économique n'étaient adaptés. Plus fondamentalement, aucun des deux n'a su créer la rupture qui lui aurait permis de sortir de son pré carré. Spécialistes de l'amélioration continue d'un produit, ils n'ont pas réussi à « sortir de leur boîte ».

Cette histoire n'est pas propre au monde de la haute technologie. La difficulté à créer la rupture pour entrer sur un marché ou pour y faire la différence se retrouve aujourd'hui partout, des voitures aux aspirateurs. A chaque fois, cette question obsède les

entreprises qui craignent toutes de se faire déstabiliser par l'innovation d'un nouveau venu ou d'un concurrent.

Accepter de détruire ce qui marche

Pourquoi est-ce si difficile ? Parce qu'une innovation de rupture est aussi une rupture dans l'identité, comme le souligne Armand Hatchuel, spécialiste de l'innovation à l'Ecole des mines, dans la revue en ligne *ParisTech Review* (1). Ce n'est pas seulement le produit qui est modifié mais tout un écosystème, « y compris le modèle mental accepté jusque-là par les acteurs du marché ». C'est bien ça le problème : il faut accepter de détruire ce qui marche très bien. Quand des chercheurs ont proposé à Hoover et Rowenta des modèles d'aspirateurs sans sac, ces sociétés n'ont pas donné suite car elles ne voulaient pas se priver de la rente des ventes de sacs. C'est donc un nouveau venu, le britannique Dyson, qui a pris ce risque. Ce n'est pas demain la veille que HP se laissera convaincre par l'idée d'une imprimante sans cartouche !

L'innovation de rupture permet donc à un nouvel arrivant de bousculer une situation établie. Mais sa position est très fragile puisqu'il ne bénéficie d'aucune notoriété. Il faut donc que la rupture soit majeure, facile à comprendre et vite jugée précieuse par le client. Ainsi, Apple n'a lancé son iPhone que quand il a trouvé « la » fonction qui ferait la différence : le *scrolling* permettant de faire défiler l'écran horizontalement et verticalement avec le doigt. « C'était le verrou conceptuel capable de libérer tous les terminaux mobiles de la prison de l'écran. Le *scrolling* brise l'identité du téléphone », explique Armand Hatchuel.

Le plus spectaculaire, c'est que Apple a été capable de répliquer sa logique de rupture dans au moins trois cas successifs (iPod, iPhone, iPad). Cela demande, selon Armand Hatchuel, de passer de la R&D à la RID, pour Recherche Innovation Développement. Le processus n'est plus linéaire, de la découverte au produit fini. Il faut tâtonner, partir sur des pistes, les abandonner en absorbant l'expérience, ne plus se concentrer sur l'objectif mais sur la valeur. C'est le règne de l'innovation foisonnante façon Google, où le créatif, l'architecte doit envelopper l'organisateur, l'ingénieur. Paradoxe : il est beaucoup moins onéreux de travailler sur la rupture que sur l'amélioration incrémentale (qui reste nécessaire une fois la rupture provoquée). Le budget recherche de Microsoft dépasse les 9 milliards de dollars, soit plus de 15% de ses ventes quand celui d'Apple est inférieur à 1,5 milliard soit à peine 3% de son chiffre d'affaires. Car Microsoft ne cherche pas la rupture, mais à renforcer les digues de la technologie Windows qui assure sa prospérité. Le magazine *Fortune* (2) raconte ainsi que quand les chercheurs de Microsoft qui travaillaient en 2009 sur un modèle très innovant de tablette sont venus présenter leur produit à la direction, celle-ci n'en n'a pas voulu au motif qu'il n'était pas construit sur une plate-forme Windows. C'est aussi comme cela que les géants meurent. ■

(1) « Innovation de rupture, comment rechercher l'inimaginable », paristechreview.com
(2) « The Microsoft Problem », *Fortune*, 25 avril 2011.