

L'innovation, c'est dépassé !

Jean-Pierre Quentin



Il est généralement admis que le développement de l'entreprise dépend de plus en plus de l'innovation, pour mieux répondre aux attentes parfois peu explicites d'un marché mouvant (mutation), ouvert (globalisation) et complexe (sophistication des systèmes, diversification des acteurs) ; que, ne se limitant pas à la technologie, l'innovation doit aussi porter sur l'organisation ou le marketing, s'appliquer autant aux produits et services eux-mêmes qu'à leurs processus d'élaboration et de mise à disposition ; que la performance individuelle des nombreux acteurs concernés est moins déterminante que leur intelligence collective, laquelle est favorisée par un fonctionnement en réseau où, de plus, même le client final a sa place ; que cet impératif d'innovation s'impose autant aux PME qu'aux grands groupes, autant au secteur public qu'au privé, autant à chacun d'eux qu'à leurs interactions. En effet, les vertus de l'innovation sont incontestables. N'allons pas pour autant jusqu'à la considérer comme la seule réponse à ces défis, d'autant que ce n'est pas toujours la meilleure...

Innover, c'est introduire quelque chose de nouveau dans un corps ou un système établi.

Souvent, c'est adapter quelque part quelque chose venu d'ailleurs. D'où les nombreuses

approches de l'innovation reposant sur la veille, sur l'intelligence économique ou sur toute autre démarche permettant de telles

transpositions. Il existe cependant bien des cas où, sans plus de moyens, voire avec moins, on peut faire plus ou mieux et

surtout autre chose, autrement : il suffit d'inventer ! Et, pour une meilleure efficacité, d'inventer collectivement. **Inventer,**

c'est concevoir quelque chose qui n'existait pas auparavant.

C'est donc très difficile, particulièrement quand l'imagination est cantonnée dans les limites

permises par la mode ou le conformisme ambiant... Difficile aussi quand on est plus à l'aise

dans l'individuel que dans l'interculturel. Car ici, plus encore que pour innover, l'intelligence

collective s'impose, de préférence interculturelle puisque la fertilisation croisée débouche sur

l'invention de nouveaux métissages.

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, Conseiller de synthèse, directeur général d'Algoric, est professeur et consultant en stratégie, prospective et communication, jp.quentin@algoric.com



MUTATION DES MÉTIERS : RÉINVENTER SON ACTIVITÉ

La question est d'actualité pour tous, y compris désormais pour les PME, comme le

montre un exemple assez simple (au moins quand on le ramène à quelques composantes

élémentaires), celui des perspectives de développement d'officines pharmaceutiques dans le

contexte des mutations actuelles. Dans une démarche classique d'innovation, le pharmacien

introduit dans son officine des éléments pour **adapter** son offre, sa façon de vendre ou son

organisation interne. Alors que dans la démarche collective d'invention de notre exemple, il

va contribuer à **imaginer** quelque chose qui n'a pas de précédent, *concevoir avec d'autres* une offre, une façon de vendre et/ou des modes d'organisation.

Remarque préalable : tout métier connaît en permanence des **évolutions** ordinaires et,

parfois, des **ruptures** plus radicales. Ainsi, le cœur de métier du pharmacien a été bouleversé

par la Révolution industrielle : autrefois artisanal (préparations), il est devenu avant tout commercial (vente de produits élaborés par des entreprises spécialisées). Aujourd'hui, tout se passe comme si une nouvelle rupture se cachait dans un foisonnement d'évolutions, qui portent sur la technologie, le management, la relation avec la tutelle... Restons dans le champ commercial : l'officine est amenée à diversifier son offre et à vendre autre chose que des médicaments. Donc aussi à s'ouvrir à un modèle économique plus proche du marché que du financement des soins par la collectivité. Donc aussi à affronter des concurrents qui ne sont pas nécessairement des pharmaciens.

Un autre changement, commun à bien d'autres métiers, est qu'on doit de plus en plus **accompagner** la clientèle : on ne vend plus simplement des produits mais des solutions. C'est rarement pris en compte dans la configuration de l'offre de l'officine, en particulier quand on ne sait pas facturer cet accompagnement. Peut-être est-ce précisément là qu'il faut voir une nouvelle rupture ? Or, s'il reste analysé dans l'ancienne logique (vente de produits), le coût de l'accompagnement n'a pour contrepartie que la facilitation d'une vente. Laquelle est de plus en plus difficile et de moins en moins rentable, surtout si par exemple on tombe dans le piège, tendu par Leclerc, de la « guerre des prix », ou plutôt de la communication mass-médiatique sur ce thème. Analysé dans l'autre logique (vente de solutions), on change d'optique et la question devient : cet accompagnement étant dans le vent de l'histoire, **comment le solvabiliser** ? Des réponses existent, à condition... qu'on se pose la question ! Et ensuite qu'on les invente - invention qui, à plusieurs, sera beaucoup plus facile et plus efficace, surtout si, au lieu de se laisser entraîner sur un terrain que maîtrise la concurrence, on crée une nouvelle offre sur un terrain maîtrisable.



MUTATION DES MARCHÉS : CO-INVENTER SON OFFRE

Il s'agit donc de dépasser l'innovation et l'objectif de différenciation ne visant que la **conquête de parts de marché** : pourquoi limiter ainsi ses ambitions quand, par l'invention, on peut prétendre à une différenciation permettant la **création de marchés** ? Mieux vaut être à l'aise dans un océan bleu (sans compétition) que s'épuiser dans un océan rouge (du sang de l'affrontement des requins !), la démonstration n'est plus à faire. Mais il y a plusieurs façons d'accommoder le bleu, notamment celles de l'expert (*intra-*), du courtier (*trans-*) et de l'assembleur (*inter-*).

L'expert privilégie le modèle (traditionnel) des compétences fondamentales de l'entreprise, peu utile ici puisqu'il envisagerait des développements liés à la vente de médicaments... alors que précisément on veut créer une autre valeur. **Le courtier** s'inscrit dans le modèle (innovant) du déplacement transsectoriel - souvent appelé à tort "intersectoriel", alors qu'il ne s'agit pas de combinaison mais de translation, pas d'hybridation mais de transposition. Cet apport de sang extérieur ne manque pas d'intérêt, surtout s'il passe par des voies suffisamment ouvertes et organisées pour offrir un bon choix - même si ce choix s'offre aussi bien à d'autres, au risque de nous ramener dans un océan rouge. **L'assembleur** préconise le modèle (inventeur) de la fertilisation croisée : $1 + 1 = \text{autre chose}$. Cette fois, on peut réellement parler d'intersectoriel ou, plus fondamentalement, d'interactions. Il ne s'agit plus simplement d'**accéder à un stock** de connaissances ou à un capital d'expérience, mais de **maîtriser des processus** organisant des « flux de pro-activités ». Là encore, la communication jouera un rôle déterminant, dans des formes évidemment beaucoup plus évoluées que la simple mise en relation par un courtier.

Ainsi, des pharmaciens pourraient notamment créer un réseau d'offre de services et soins à domicile pour personnes dépendantes, en association avec des médecins, infirmiers, kinésithérapeutes, prestataires de services à la personne, etc. Apporteur de solutions et pas simplement de produits, non menacé par la concurrence tant redoutée de la grande distribution, sans se limiter au domaine médical, il s'ouvrirait un accès au marché porteur de l'hospitalisation

avec une offre novatrice, décalée et compétitive face aux diverses formes existantes, à domicile ou en établissement spécialisé. Création *ex nihilo*, c'est une véritable invention et, même si le processus qui le fait naître est transposable, **chaque réseau est unique** car façonné en fonction de ses membres, des particularités de l'environnement, des besoins et attentes des clients - et bien sûr du type de communication qui régit les subtiles relations entre ces multiples variables...



MUTATION DE L'ORGANISATION : INVENTER SES GÉOMÉTRIES VARIABLES

« Aujourd'hui, dans un environnement devenu imprévisible, les acteurs du jeu concurrentiel ne sont plus simplement des entreprises homogènes, mais des coalitions à géométrie variable, qui impliquent d'autres types d'acteurs : institutions publiques ou privées, centres de recherche, consommateurs ou écologistes, autorités académiques ou autres experts, médias. Les stratégies deviennent pro-actives et multi-acteurs. Le marketing s'applique moins à des segments qu'à des opportunités à ouvrir. Le management doit être entrepreneur et une flexibilité accrue s'impose à l'organisation... On passe pleinement d'une logique linéaire ou mécanique à une **logique systémique** ou biologique, dans laquelle on ne peut plus considérer un élément de façon isolée : il faut envisager toutes les interactions, car tout se tient ». J'écrivais ces lignes en 1998 pour illustrer le passage de *l'entreprise égocentrée à l'entreprise écocentrée* (*Technologies Internationales* n° 49) et, depuis, l'évolution n'a fait que se poursuivre, s'amplifier et, en particulier, s'élargir aux PME.

Chaque membre d'un réseau a des apports et attentes spécifiques. C'est précisément cette diversité qui en fait la valeur, quand elle est fédérée autour d'un **projet approprié** et organisée dans un **dispositif fluide**. Une des composantes de cette fluidité est la capacité à structurer et animer une géométrie variable qui, par construction, doit favoriser l'agilité sur tous les plans. Sur celui des relations internes, bien sûr, entre tous les membres du réseau, actuels et potentiels, actifs et latents. Sur le plan des relations avec les autorités, dans leurs fonctions de réglementation, financement, tutelle, etc. Sur celui des relations avec les divers acteurs du marché, clients, prescripteurs, partenaires, concurrents... Aussi sur celui des « méta-relations », par exemple au niveau de structures institutionnelles ou professionnelles : Ordres ou syndicats des diverses parties prenantes, chambres de commerce ou interprofessions et autres corps intermédiaires prenant des positions (générales ou circonstancielles) qui peuvent faciliter ou entraver les projets. L'exigence de fluidité dans toutes ces relations nous ramènera une nouvelle fois à la communication, notamment ici sous diverses formes avancées de lobbying (dans l'exemple, il est évident qu'on est à mille lieues d'un archéo-lobbying qui prétendrait défendre un monopole que, de ce fait, il affaiblirait !).

Ces aspects sont d'autant plus déterminants que l'agilité et la géométrie variable s'imposent aussi dans l'élaboration et l'animation du modèle économique. Notre réseau assemble des éléments relevant de **divers modèles** : marché, remboursements de sécurité sociale, subventions de collectivités locales... Là encore, le rôle de la communication stratégique est central, avec notamment une délicate articulation entre lobbying institutionnel et « lobbying business ». Notons plus généralement que l'implication croissante de l'organisation sociale se manifeste sous des formes très variées dans toute activité. Quelques exemples simples de médiations entre producteur et consommateur final : les assurances pour les réparateurs automobiles, les sociétés d'assistance pour les dépanneurs, les subsides de Bruxelles pour les agriculteurs, la publicité ou les télécommunications surtaxées pour les chaînes de télévision...



MUTATION DE L'ENVIRONNEMENT : PRÉ-INVENTER LE JEU

C'est en fait de la géométrie dans l'espace, puisqu'il s'agit non seulement de jouer **dans le jeu**

De la communication de papa au renouveau de l'Art du management

Avant-hier, la communication venait **en aval** du management, ce que résume le bon vieux slogan : elle ajoutait le *faire-savoir* au *savoir-faire* ! Elle s'exerçait essentiellement en relation avec l'extérieur - et surtout en direction de l'extérieur, car on se targuait de « communiquer vers » (**transmettre**)...

Hier, elle est devenue **une composante** du management général, au même titre que l'organisation, le marketing, la finance ou la gestion des ressources humaines. Elle s'est déclinée en externe et en interne, voire en « communication globale » intégrant le tout. Sa dimension stratégique pouvait rester rudimentaire, sa forme devenait plus sophistiquée. On pouvait même passer de la « communication vers » à la « communication avec » (**échanger**)...

Aujourd'hui, elle poursuit bien sûr ces évolutions, mais surtout elle prend **une place centrale**, notamment avec les extensions de la société en réseaux - aux plans technique, économique, social, culturel, institutionnel... Ce foisonnement de toutes formes de relations explique l'essor de la communication, dont la fonction est précisément de **maîtriser les relations**. Elle doit répondre non seulement au besoin d'échanger, mais aussi à celui, beaucoup plus complexe, de **partager** - pour co-concevoir ou co-produire. Une communication où la sophistication formelle n'est pas nécessaire, voire pas opportune, mais où les dimensions prospective et stratégique deviennent essentielles.

Cette communication élaborée complète et renouvelle l'Art du management. C'est une sorte de balancier chargé de réguler un ensemble de subtils équilibres auxquels doit veiller toute entreprise ou institution écocentrée : systèmes/acteurs, macro/micro, public/privé, global/local, gouvernance/management, collectif/individuel, conceptuel/opérationnel... Très différente de la communication traditionnelle - publicitaire ou institutionnelle, marchande ou politique - la communication stratégique se définit comme une démarche organisée destinée à maîtriser les opportunités et contraintes externes par une approche prospective et stratégique de l'information et des relations.

à **d'autres problématiques**, par exemple les opportunités que peut ouvrir le débat sur l'évolution de la carte médicale, en lui-même et en liaison avec d'autres - carte judiciaire, réseau postal...

Une conclusion s'impose (voir encadré) : on observe un accroissement des relations, mais aussi des changements qualitatifs, qui impliquent un développement de la communication dont on ne prend pas souvent toute la mesure et dont on n'analyse pas nécessairement toute la portée, alors qu'il s'agit d'un véritable **changement de nature**, tant de la communication elle-même que de son rôle dans le management et la gouvernance de la société post-postindustrielle...

Centres de compétences :

- * algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching, tél : 05 46 56 77 10, info@algoric.com, www.algoric.com

À lire également :

- * www.algoric.com/ti/140.htm

mais aussi de changer de niveau et, plus fondamentalement, d'agir **sur le jeu**, de contribuer à le façonner et, ce faisant, d'ouvrir le champ des possibles et élargir ses marges de manœuvre.

Aujourd'hui encore, les acteurs économiques et sociaux ont souvent du mal à prendre la mesure de leur rôle en la matière, même quand les acteurs politiques et administratifs les incitent à entrer dans une logique de gouvernance qui fonctionne mal en leur absence. Dans notre exemple, les collectivités publiques attendent **que les prestataires inventent des solutions**, alors que ces derniers croient que le jeu est figé, qu'on doit se couler dans le moule existant... Bien sûr, il ne s'agit pas de prétendre inventer seul le jeu en totalité, car d'autres sont concernés, mais de préfigurer au moins une partie de ce qui, dans l'optique de chacun, pourrait représenter des évolutions intéressantes.



MUTATION DES RELATIONS : RÉINVENTER LA COMMUNICATION

Dans ce rapide survol, on n'a pu envisager qu'une partie des problématiques en cause, donc une partie seulement des relations à prendre en considération. Il faudrait élargir le champ vers **d'autres acteurs**, notamment associatifs - p. ex. association pour une automédication responsable... - et