

L'innovation systémique, nouvel eldorado ?

Leçon d'Edison : fédérer puis concevoir

Ces trente dernières années, les chercheurs en Sociologie de l'innovation ont démontré que le succès d'une invention tenait moins à sa valeur intrinsèque qu'à l'adaptation du cadre socio-technique lui servant de berceau. C'est notamment en analysant la dynamique d'Innovation d'Edison qu'ils découvrent une logique contre-intuitive. En effet, avant d'étudier la faisabilité technique de ses projets, celui-ci prenait soin de multiplier les déclarations et conférences de presse afin de susciter l'intérêt.

Tout en martelant sa vision, Edison préparait l'opinion : l'électricité remplacera le gaz et sa mise en réseau bonifiera la vie. A chaque confrontation, Edison mesurait l'adoption de ses concepts.

Comme l'écrivent Akrich, Callon et Latour dès 1988 : « Par quoi croyez-vous qu'Edison commence ? Par la fin, bien évidemment. Il met avec application la charrue avant les bœufs. Pourquoi se lancer en effet dans une entreprise difficile si personne n'y croit ». Quand l'opinion est assez mûre, Edison lève le voile sur ses inventions, qui sont alors co-construites, adaptées puis adoptées. Le réel enjeu n'était autre que la création d'un consensus sur leur utilité : les intérêts des différentes parties prenantes évoluaient pour converger.

L'audace d'Elon Musk chez Tesla : vendre puis produire

A la manière d'Edison, l'équipe dirigeante de Tesla prépare l'opinion à l'émergence de son objet innovant. Elon Musk développe une stratégie de refonte d'écosystème, allant de l'agrégation croissante d'alliés, au maillage d'un réseau de partenaires innovants au service de [son innovation](#), jusqu'à une révision technique du contexte.

La première décision d'importance d'Elon Musk impactant la conception du roadster Tesla est d'en revoir son esthétique afin de le présenter au monde lors d'une manifestation à Santa Clara en juillet 2006. L'entrepreneur y attire la presse, des célébrités et le gouverneur de Californie. Alors que ces véhicules sont des prototypes, Elon Musk les propose en précommande à des leaders d'opinion tels que Larry Page et Sergey Brin, cofondateurs de Google.

Ce faisant, Elon Musk construit un réseau d'alliés et teste l'adoption de l'innovation en même temps qu'il la conçoit. En tout, trente personnes s'engagent à en acheter moyennant 90.000 dollars l'unité. Mi-2007, Tesla renouvelle son expérimentation à Santa Monica au « Pebble Beach Concours d'Elegance ». En vue d'enrôler plus de porte-paroles, Elon Musk crée un club qui permet à ses adhérents de précommander une voiture via une cotisation de 100.000 dollars.

Pour rallier à sa vision des décideurs, Elon Musk associe à son projet de nouveaux acteurs inconnus du monde de l'automobile. Il embauche des experts tels que Diarmuid O'Connell, un ancien consultant et conseiller politique expert en dépendances énergétiques. C'est ainsi que l'équipe fait converger les intérêts de la Startup avec ceux de l'État américain.

Tesla, prônant une mobilité durable qui participe à la fin de l'air du pétrole, obtient du Ministère de l'Energie un prêt de 465 millions de dollars en janvier 2010. Il s'en suit l'entrée en Bourse le 29 juin 2010 avec une levée de 226 millions de dollars. C'est seulement en 2012 que le développement du Model S s'achève.

Face à une telle adhésion et capacité financière, Elon Musk peut mailler les États-Unis de bornes de recharges et propose le cadre socio-technique favorable à l'émergence de ses voitures électriques. Comme Edison auparavant, Tesla aménage un contexte favorable à l'innovation.

La stratégie sans faille d'Apple : attendre puis conquérir

Du côté d'Apple, l'important n'est pas tant de tirer le premier, que de s'associer à des partenaires innovants pour proposer un bien déclassant l'existant. Le MPMan fut le tout premier lecteur MP3 portable lancé en 1998 par l'entreprise SaeHan. Pourtant c'est l'iPod sorti en 2001 qui s'impose comme la référence. Si les concepts sont comparables à l'origine, ce qui a tout d'abord fait la différence en faveur de l'iPod est l'intégration de la technologie FireWire qui permet une vitesse de transfert supérieure à l'USB alors utilisé par le MPMan.

En second temps, afin d'accélérer la pénétration de marché de l'iPod dès 2003, Apple annonce iTunes Music Store. L'enjeu est de simplifier et libérer la consommation de musique. Ici, Apple passe d'une logique produit à une logique de plateforme en élargissant son écosystème par de nouveaux partenariats, notamment avec les labels discographiques. En 2008, l'iPod représente 48% de part de marché des lecteurs MP3. Lorsque l'iPhone sort en 2007, il n'est pas non plus le premier smartphone vendu.

Le Nokia 9000 avec sa connexion internet apparait en 1996, suivi en 2002 du Sony Ericsson P800 doté d'une caméra. A nouveau, le succès passera par la reconfiguration de l'écosystème existant afin que l'offre émerge dans les meilleures conditions. De facto, des partenariats sont signés avec des sociétés de Télécommunication afin qu'elles proposent des infrastructures permettant une expérience fluide.

Apple signe notamment un partenariat avec AT&T. En parallèle, la conception s'ouvre à des développeurs extérieurs à Apple pour enrichir l'offre du futur iPhone d'une multitude d'applications. La stratégie consiste à migrer les fidèles d'iPod vers l'iPhone. Cette logique d'expansion de l'écosystème est la même de l'iPhone à l'iPad, puis pour l'AppleCard et Apple Arcade en 2019.

L'effet waouh ne suffit pas, la compétition se joue aussi par l'innovation systémique

L'obsession de nombreux innovateurs est de réaliser un produit qui surprendra si bien le consommateur qu'il s'exclamera « waouh ! ». Cette quête n'est pourtant plus gage de réussite car insuffisante face à l'innovation systémique. Par leurs innovations, les équipes d'Edison, de Tesla ou d'Apple, ont déstabilisé des alliances et des filières, détruit des paradigmes de production, brisé des règles tacites de marché, rendu obsolètes des offres grâce à des stratégies inclusives d'acteurs innovants.

C'est ce que David J. Teece nomme « l'innovation systémique ». Pour perdurer, l'enjeu est désormais moins de maîtriser la technique que de savoir bâtir des écosystèmes d'innovation. C'est-à-dire intégrer et gérer des alliés qui sauront innover sur leurs métiers et déstabiliser le cadre socio-technique existant au bénéfice d'une innovation commune.