

## La stratégie d'innovation de Cisco

Il y a quelques mois, nous avons évoqué dans Ciscomag Geoffrey Moore, consultant en business stratégie, Partner dans une importante société de capital risque, et auteur de plusieurs ouvrages traitant de l'impact des TIC et modélisant leurs cycles de vie. Geoffrey venait de publier son best seller « Dealing with Darwin », après qu'il eut passé plusieurs mois à observer les ingrédients moteurs de l'innovation au sein même des équipes de développement de Cisco.

Dans son ouvrage, il met en avant les raisons qui poussent à innover (différentiation, rattrapage du retard pris par rapport à la concurrence et amélioration de la productivité, risques de perte qu'elles engendrent). Il met en corrélation les cycles d'adoption des technologies avec les cycles de maturité des marchés (early adopter market, phase de maturation rapide, déploiement à grande échelle et enfin assimilation totale et gestion de l'obsolescence). Il développe également les 16 typologies d'innovations liées au leadership produits, à l'excellence opérationnelle, à l'intimité clients et finalement à ce qu'il appelle « la rénovation catégorielle ». Enfin, il aborde les cinq principes clés pour respecter les bons ingrédients d'une recette réussie d'innovation, à savoir :

- le bon timing,
- les ressources appropriées,
- le cercle de dynamique vertueuse à créer,
- le bon niveau de différenciation,
- l'éclairage final qui peut mettre en perspective pour tous les acteurs du marché, à savoir la vision globale d'innovation.

Ce discours reste on ne peut plus d'actualité, et je souhaite dans les lignes qui viennent vous donner un aperçu des exemples qui, au sein même de Cisco, ont été mis en œuvre, des impacts que nous avons pu d'ores et déjà percevoir, et de la méthode qui est la notre pour apporter notre pierre à l'édifice des technologies de la communication.

**« Si tu veux vendre de l'intelligence,  
il vaut mieux avoir un échantillon sur toi ! »**

Un des éléments clefs qui permet de générer de la différenciation est de permettre à l'innovation de croître et embellir dans tous les services qui composent une entreprise quelle qu'elle soit, et tout particulièrement dans une entreprise du secteur des hautes technologies. Il ne faut surement pas croire que parce que vous évoluez dans ce secteur, vous seriez « naturellement » mieux positionnés que d'autres.

Si nous voulons vendre ces nouveaux usages, il nous faut en avoir non seulement des échantillons sur nous, mais être capables de « goûter », voire de « consommer » largement les dits échantillons. C'est ce que nous faisons chez Cisco en nous appuyant sur nos propres solutions, mais aussi en nous ouvrant à d'autres technologies afin de rendre cette démarche moins restrictive.

On parle aujourd'hui de Web 2.0 qui s'appuie sur l'utilisation de technologies telles que les blogs, les flux RSS, le développement de web services. Couplés à un changement de business model, une

évolution vers les échanges peer-to-peer, ou la notion même de groupes de travail dynamiques, elles suppléent voire transcendent la notion de hiérarchie, où le partage de l'information et le travail collaboratif prennent tout leur sens, et où le mode « commande et contrôle » fait place à un mode plus participatif, responsabilisant et faisant la part plus belle à la délégation.

Pour ce faire, il faut donc mettre en place des structures managériales qui favorisent ces nouveaux modes d'échange et de management. Montrer l'exemple est clef, c'est pourquoi en terme d'innovation, notre division Emerging Technologies, d'où naissent des technologies telles que la TelePresence ou DMS (Digital Media System), s'appuie sur les échanges collaboratifs et constructifs en animant des blogs et forums de discussions, mais aussi à travers un wiki appelé « I-zone » où l'ensemble des collaborateurs peut apporter ses idées et en débattre ouvertement. A titre d'exemple, « I-zone » a permis de faire remonter depuis son ouverture plus de 5 000 idées, provenant des quatre coins du monde. Chaque jour, la division Emerging Technologies en choisit 5 pour approfondir avec les auteurs les concepts qui serviront à nourrir le vivier d'idées innovantes.

Chez Cisco nous parlons de Web 3.0. Il va au delà du pur concept de Web 2.0 qui apporte une meilleure interaction au sein d'une organisation par la généralisation d'outils et de processus plus avancés. Mais le concept de Web 3.0 va plus loin. Il intègre une dimension supplémentaire, celle de la mobilité et de la virtualisation. Aujourd'hui, dans le cadre d'un projet Web 2.0, les principaux moyens d'accès aux ressources restent un PC de bureau ou un portable. La notion de Web 3.0 apporte à la fois l'intégration d'un choix plus large et plus varié de « devices » d'accès (machine-to-machine, téléphones mobiles, consoles spécialisées, etc...) et un choix plus large d'interfaces pour les utilisateurs. Le but ultime étant d'ouvrir l'accès de ses ressources à des populations étendues aux clients, aux fournisseurs, aux collaborateurs, tout en respectant encore plus leurs besoins de personnalisation et de sécurité. Il combine donc technologies, mise en place de nouveaux processus, et multitude d'initiatives individuelles, largement supportées par le management. Un de ces trois piliers viendrait à manquer et la force de tout l'édifice s'en trouverait diminuée.

## **L'utilisateur, driver de l'innovation**

Le premier marché de prédilection pour Cisco fut celui des entreprises. Assez rapidement, Cisco a compris que rester focalisé sur le marché des routeurs, bien que rémunérateur, présentait le risque majeur de passer à côté d'un destin sûrement plus prometteur. D'où une diversification constante sur des marchés adjacents, venant compléter les uns après les autres les évolutions stratégiques successives.

Quelles sont les nouvelles frontières aujourd'hui ? Après avoir développé une stratégie pour approcher le marché des opérateurs de services, Cisco poursuit sa croissance vers le marché grand public. Ce segment attire plus de capacités d'innovation, et va même jusqu'à dicter sa loi au marché dit « professionnel ». Alors que beaucoup des innovations des années 60 aux années 90 voyaient le jour dans le cadre d'usages professionnels, et se « vulgarisaient » ensuite auprès du grand public, de nombreux exemples prouvent aujourd'hui le contraire tels les messageries instantanées, les blogs, les réseaux sociaux, etc. Parce que la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle devient plus floue, il faudra que toute entreprise, ou tout corps social soit capable d'offrir à ses « utilisateurs » un environnement ouvert, intuitif, qu'il peut maîtriser dans les deux facettes de son personnage, privé et professionnel, tout en étant sécurisé. Ceci ne veut pas dire qu'on ne puisse pas tirer une frontière entre vie privée et vie professionnelle, ou vie sociale. L'idée est simplement d'utiliser les mêmes outils, mais pour des usages différents selon le contexte, tout en offrant toutes les garanties de sécurité et de respect de la vie privée nécessaires.

Cisco a réalisé des investissements majeurs en ce sens avec Linksys, puis Scientific Atlanta notamment et travaille aujourd'hui sur plusieurs projets autour des technologies vidéo. La vidéo est clef parce qu'elle permet de développer la collaboration. La vidéo est clef car elle change la perception que nous avons du réseau, à travers la personnalisation qu'elle rend possible. En donnant la maîtrise de son image et de sa voix sur Internet, elle met l'individu au centre du réseau. De ce fait, elle place le réseau au cœur des échanges permettant de transporter toujours plus de données sous des formats différents. Ces deux axes démontrent tout le sens de notre positionnement « Human Network ».

Un autre exemple d'innovation chez Cisco est la TelePresence. Elle diffère fondamentalement de la visio conférence puisqu'elle met l'utilisateur au cœur du dispositif. Tout a été conçu et développé pour permettre une « expérience » unique. Unique de par la qualité (son, image, etc....) et de par la facilité d'utilisation. Ce système donne à chaque individu le don d'ubiquité. Dans la même matinée vous pouvez être à Paris, à Londres et à San Francisco sans quitter vos bureaux. Cisco a déployé en interne à ce jour plus de 180 salles dans le monde. Le taux d'utilisation global dépasse les 70 %, avec plus des deux tiers des utilisations liées à des meetings internes. Par comparaison, le taux moyen d'utilisation du système précédent ne dépassait pas la barre des 10 % ! Ce système répond à de véritables besoins, sans en oublier la dimension écologique en réduisant le nombre de déplacements de nos collaborateurs chaque année.

L'innovation est à la fois un tout, une approche globale et pensée, et l'addition de tous petits riens, de gestes individuels, de liens entre des initiatives qui pourraient paraître indépendantes. C'est à ce prix que l'innovation peut prendre tout son sens, être partagée et donner la pleine puissance de son efficacité.

Jean-Pascal Goninet  
Directeur Solutions & Technologies  
Cisco France

#### ***Pour aller plus loin***

Article sur l'innovation dans le ciscomag de septembre :

[http://www.cisco.com/web/FR/documents/pdfs/newsletter/ciscomag/2007/09/a\\_propos\\_innovation.pdf](http://www.cisco.com/web/FR/documents/pdfs/newsletter/ciscomag/2007/09/a_propos_innovation.pdf)



Contactez-nous :

[www.cisco.fr](http://www.cisco.fr)

0800 907 375

**Siège social Mondial**

Cisco Systems, Inc.  
170 West Tasman Drive  
San Jose, CA 95134-1706  
Etats-Unis

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : 408 526-4000  
800 553 NETS (6387)  
Fax : 408 526-4100

**Siège social France**

Cisco Systems France  
11 rue Camille Desmoulins  
92782 Issy Les Moulineaux  
Cedex 9  
France

[www.cisco.fr](http://www.cisco.fr)

Tél. : 33 1 58 04 6000  
Fax : 33 1 58 04 6100

**Siège social Amérique**

Cisco Systems, Inc.  
170 West Tasman Drive  
San Jose, CA 95134-1706  
Etats-Unis

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : 408 526-7660  
Fax : 408 527-0883

**Siège social Asie Pacifique**

Cisco Systems, Inc.  
Capital Tower  
168 Robinson Road  
#22-01 to #29-01  
Singapour 068912

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : +65 317 7777  
Fax : +65 317 7799

Cisco Systems possède plus de 200 bureaux dans les pays et les régions suivantes. Vous trouverez les adresses, les numéros de téléphone et de télécopie à l'adresse suivante :

[www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices)

Afrique du Sud • Allemagne • Arabie saoudite • Argentine • Australie • Autriche • Belgique • Brésil • Bulgarie • Canada • Chili • Colombie • Corée • Costa Rica • Croatie • Danemark • Dubaï, Emirats arabes unis • Ecosse • Espagne • Etats-Unis • Finlande • France Grèce • Hong Kong SAR Hongrie • Inde • Indonésie • Irlande • Israël • Italie • Japon • Luxembourg • Malaisie • Mexique • Nouvelle Zélande • Norvège • Pays-Bas • Pérou Philippines • Pologne • Portugal • Porto Rico • République tchèque • Roumanie • Royaume-Uni • République populaire de Chine • Russie Singapour • Slovaquie • Slovaquie • Slovénie • Suède • Suisse • Taiwan • Thaïlande • Turquie • Ukraine • Venezuela • Vietnam • Zimbabwe



Copyright © 2008 Cisco Systems, Inc. Tous droits réservés. CCSP, CCVP, le logo Cisco Square Bridge, Follow Me Browsing et StackWise sont des marques de Cisco Systems, Inc. ; Changing the Way We Work, Live, Play, and Learn, et iQuick Study sont des marques de service de Cisco Systems, Inc. ; et Access Registrar, Aironet, ASIST, BPX, Catalyst, CCDA, CCDP, CCIE, CCIP, CCNA, CCNP, Cisco, le logo Cisco Certified Internetwork Expert, Cisco IOS, Cisco Press, Cisco Systems, Cisco Systems Capital, le logo Cisco Systems, Cisco Unity, Empowering the Internet Generation, Enterprise/Solver, EtherChannel, EtherFast, EtherSwitch, Fast Step, FormShare, GigaDrive, GigaStack, HomeLink, Internet Quotient, IOS, IP/TV, iQ Expertise, le logo iQ, iQ Net Readiness Scorecard, LightStream, Linksys, MeetingPlace, MGX, le logo Networkers, Networking Academy, Network Registrar, Packet, PIX, Post-Routing, Pre-Routing, ProConnect, RateMUX, ScriptShare, SlideCast, SMARTnet, StrataView Plus, TeleRouter, The Fastest Way to Increase Your Internet Quotient et TransPath sont des marques déposées de Cisco Systems, Inc. et/ou de ses filiales aux États-Unis et dans d'autres pays.

Toutes les autres marques mentionnées dans ce document ou sur le site Web appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'emploi du mot partenaire n'implique pas nécessairement une relation de partenariat entre Cisco et une autre société. (0502R) 205534.E\_ETMG\_JD\_02/08