

Introduction

Un monde de ruptures

25 juin 2015 : les taxis français lancent une grande journée de mobilisation et bloquent la circulation sur plusieurs grands axes et dans les principales villes. Leur revendication ? Interdire UberPop, une application mobile créée par la start-up américaine Uber, qui met en relation des clients avec des chauffeurs non licenciés.

La mobilisation sera émaillée de violences : pneus brûlés, poubelles renversées, affrontements avec la police, et surtout agressions de chauffeurs VTC, dont 70 véhicules seront dégradés. Sept policiers seront blessés.

Il faut dire que les taxis ont de quoi s'inquiéter : en quelques semaines d'existence, UberPop a déjà séduit 160 000 utilisateurs dans les principales villes de France. Au rythme de son développement, il met en danger une profession en apparence solidement installée depuis longtemps.

Les taxis ne sont pas les seuls à craindre pour leur avenir face à une rupture de leur environnement : Airbnb, un site internet de partage qui permet à n'importe qui de louer une pièce de sa maison, menace désormais l'hôtellerie classique : fondé seulement en 2008, il offre déjà 1 500 000 places dans 190 pays et 10 % des visiteurs à Paris utilisaient le service en 2014. Même les palaces parisiens s'en alarment. La presse papier est en déclin : les lecteurs s'informent de plus en plus directement sur Internet¹ et c'est également là qu'ils

1. Dans le cas de l'attentat du Thalys en août 2015, le fil Twitter a donné l'information une heure avant les médias. Source : <http://www.reputatiolab.com/2015/08/attentat-du-thalys-twitter-avait-les-informations-1-heure-avant-les-medias/>

passent leurs petites annonces. Les ventes en kiosques de journaux et de magazines au numéro ont baissé de 10,5 % en 2014. Selon *Les Échos*, le chiffre d'affaires des magasins de presse a ainsi diminué de 25,8 % de 2006 à 2011, et 950 d'entre eux ont fermé leurs portes en 2014. Le secteur de la banque et de l'assurance, jusque-là épargné, est en plein éclatement, avec les morceaux de choix pris d'assaut par des dizaines de start-up, tandis qu'Amazon continue de bousculer les libraires et devient un distributeur global de biens divers. En fait, à l'image d'Uber pour le monde des taxis, Internet bouleverse tant d'industries que l'on croyait solides que le néologisme «uberisation» a même été inventé par Maurice Lévy, le patron de Publicis, pour décrire cette rupture profonde qui sème la panique dans les grandes entreprises². Le logiciel mange le monde, il est partout³. Un spectre hante véritablement l'ancienne économie.

Mais les ruptures ne sont pas seulement dues au logiciel et à Internet. Tous les secteurs sont au cœur d'une révolution du savoir : biologie, énergie, transports, agriculture, robotique, matériaux, etc. On parle d'homme augmenté, de voitures qui se conduisent toutes seules, de bactéries génétiquement modifiées pour produire du pétrole, de médecine personnalisée, de textile intelligent, de fabrication à la portée de tous, de bio-hacking, d'individu quantifié, la liste n'en finit pas.

Même si la technologie joue un rôle majeur, les ruptures vont bien au-delà. Le vieillissement de la population, qui touche désormais la plupart des pays, l'urbanisation, qui modifie profondément les caractéristiques économiques et sociales de la majeure partie de la population, l'éducation des femmes, l'émergence de la Chine comme puissance industrielle, mais aussi l'entrepreneuriat africain, la pollution, l'instabilité financière ou les convulsions du monde islamique, la liste des changements profonds qui bouleversent notre environnement est presque infinie. Les ruptures technologiques,

2. Voir à ce sujet Bruno Teboul, Thierry Picard, *Uberisation = Économie déchirée?*, Éditions Kawa, 2015.

3. De toutes les ruptures, celle du logiciel est probablement la plus importante. Si vous pensez que votre entreprise ne sera pas disruptée par le logiciel, celle-ci est probablement déjà morte. Voir : Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, *Le Deuxième âge de la machine. Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Éditions Odile Jacob, 2015.

économiques, sociétales et culturelles s'entrecroisent et se combinent, démultipliant leurs effets et ouvrant la voie à de nouvelles sources de croissance où la seule limite est celle de l'imagination humaine⁴.

La destruction d'industries anciennes par l'innovation, qui entraîne la création d'industries nouvelles, n'a bien sûr rien de nouveau. C'est le fameux mécanisme de « destruction créatrice » décrit par l'économiste Joseph Schumpeter, qui y voyait la condition du progrès technique, économique et social permis par le système capitaliste. Mais le sentiment qui domine est celui d'une d'accélération, de vivre une époque où les ruptures sont particulièrement importantes, et particulièrement rapides⁵.

Parfois, avec le mécanisme de Schumpeter, la destruction précède en effet la création, et entre les deux naît l'inquiétude. C'est particulièrement vrai en France, pays qui a fait de la crainte de l'avenir une spécialité nationale. On l'a vu avec la réaction des taxis et celle des opposants aux OGM et à l'exploitation du gaz de schiste, on le voit également avec le débat actuel sur la robotisation et l'emploi ou sur le risque que les progrès en biologie n'amènent à créer des Frankenstein. Cette inquiétude n'est pas nouvelle : les canuts de Lyon, en 1831, s'en étaient pris au métier à tisser Jacquard qui remplaçait le travail de plusieurs hommes.

Le défi de l'innovation de rupture

Plus aucune entreprise ne peut donc, aujourd'hui, s'estimer à l'abri d'une rupture. Si les taxis, qui exercent leur métier dans le cadre d'un monopole concédé par l'État depuis plus d'un siècle, peuvent être menacés par une simple application chargée sur un téléphone mobile, tout le monde est menacé. Qui sera le prochain uberisé ?

4. C'est l'argument d'ouvrages tels que : Richard Dobbs, James Manyika et Jonathan Woetzel, *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*, New York, NY: PublicAffairs, 2015.

5. Ce sentiment d'accélération est notamment reflété dans l'ouvrage suivant, au ton quelque peu apocalyptique mais bourré d'exemples intéressants : Larry Downes et Paul Nunes, *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*, Portfolio, 2014.

Pour une entreprise, une rupture présente ainsi un double visage : c'est d'abord une menace potentielle pour son activité existante, mais c'est aussi l'opportunité de créer de nouvelles activités, source indispensable de sa croissance future. C'est là précisément le domaine de l'innovation de rupture. La compréhension des mécanismes de rupture et la capacité à en tirer parti sont donc fondamentales pour l'entreprise.

Compte tenu de cette importance, il n'est pas surprenant que la littérature sur l'innovation soit volumineuse. Et pourtant, la solution est de toute évidence loin d'être trouvée. L'innovation, et en particulier l'innovation de rupture, reste un défi formidable pour les entreprises.

Dans cette riche littérature se distingue un auteur dont les travaux ont reçu une attention considérable : Clayton Christensen. Ancien entrepreneur, Christensen a rejoint l'université de Harvard après sa thèse pour y devenir professeur et y poursuivre des recherches sur l'innovation de rupture dont il est aujourd'hui le spécialiste reconnu.

Christensen part d'une question simple : comment une entreprise peut-elle conserver son leadership lorsque son environnement change profondément ? Pour y répondre, il mène une analyse minutieuse de l'évolution de plusieurs industries très différentes (disques durs, grands magasins et engins de travaux publics notamment), au sein desquelles l'innovation est très importante. Ses recherches l'amènent à distinguer deux types d'innovation : l'innovation continue, qui consiste à améliorer les produits existants, et l'innovation de rupture, qui consiste à inventer de nouveaux produits. Christensen précise que l'innovation de rupture est particulière en ce sens qu'elle introduit de nouveaux critères de performance et donc s'inscrit dans un nouveau réseau de valeur et cible des utilisateurs différents. Elle n'est pas l'amélioration d'un produit déjà existant.

Ce qu'il observe alors est intrigant : les entreprises leader tirent systématiquement leur épingle du jeu en situation continue, conservant, voire renforçant leur position, mais elles perdent leur leadership en situation de rupture au profit d'un nouvel entrant. Il semble donc que les innovations continues favorisent les acteurs en

place tandis que les innovations de rupture favorisent les nouveaux entrants et se traduisent par des changements de leadership.

Comment cela s'explique-t-il ? Christensen montre que face à une innovation de rupture, l'acteur en place est confronté au dilemme suivant : s'il adopte la rupture, il compromet son activité actuelle sans être certain de réussir, lâchant en quelque sorte la proie pour l'ombre. S'il rejette la rupture, il protège temporairement cette activité, mais compromet son avenir. Tel l'âne de Buridan, il hésite, et finit par tout perdre.

L'intérêt des travaux de Christensen est qu'ils permettent pour la première fois de comprendre pourquoi cela se passe ainsi, et surtout que l'échec face à la rupture ne résulte pas d'un manque de compétence, d'un manque de créativité des collaborateurs ou d'une ignorance de son marché, mais bel et bien d'un raisonnement rationnel qui produit un effet pervers et conduit au désastre. Le raisonnement rationnel provient du fait que l'on préférera toujours investir ses ressources sur un marché existant plutôt que sur un marché futur, incertain.

Le résultat de ces travaux a été publié dans un ouvrage paru en 1997, et qui est immédiatement devenu un best-seller : *The Innovator's Dilemma*⁶ (le dilemme de l'innovateur). L'ouvrage est passionnant et explore très en détail chacune des industries étudiées, même s'il se révèle parfois fastidieux pour le lecteur peu versé dans la technique.

Un deuxième ouvrage, paru en 2003 et coécrit avec Michael Raynor, *The Innovator's Solution*⁷, reprend les résultats du premier, mais sans le bagage technique et essaie de proposer des pistes de solution aux acteurs en place. Il reformule également le dilemme en termes de conflit de modèles d'affaires, et non plus de technologie : l'acteur en place est confronté au dilemme parce que l'innovation de rupture nécessite un modèle d'affaires différent de celui qu'il a actuellement. Cela permet par exemple d'expliquer la difficulté des compagnies aériennes classiques confrontées au modèle low-cost qu'elles ont

6. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

7. Clayton M. Christensen et Michael E Raynor, *The Innovator's Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

encore beaucoup de difficulté à adopter, bien qu'il n'y ait aucune technologie de rupture impliquée.

Les travaux de Christensen comportent de multiples exemples dans tous les secteurs d'activité. Il s'est intéressé à deux en particulier : celui de la santé, avec l'ouvrage *The Innovator's Prescription*⁸, et de l'éducation, avec *The Innovative University*⁹. Il montre ainsi que ce que certains acteurs perçoivent comme une situation entièrement nouvelle s'est en fait déjà produite dans d'autres industries. C'est l'intérêt d'une théorie solide : elle permet de tirer des leçons d'industries ayant déjà connu des ruptures, de mieux anticiper l'impact de ces dernières et d'y répondre.

Les travaux de Christensen sont donc fondamentaux dans notre compréhension des mécanismes de rupture et de leur impact sur les entreprises, quels que soient les industries et les secteurs d'activité. Ils permettent une compréhension des mécanismes de l'innovation de rupture, ils expliquent des échecs qui, sinon, ne semblent avoir aucun sens, et proposent des solutions concrètes. Ils constituent donc une référence indispensable de l'innovation¹⁰.

L'ouvrage

Appréhender la contribution de Clayton Christensen à l'innovation de rupture est toutefois difficile pour deux raisons. D'une part, la compréhension de ses travaux pose une difficulté propre au public francophone, car ses principaux ouvrages n'ont pas été traduits dans notre langue. D'autre part, comme nous l'avons noté, Christensen a développé sa théorie progressivement, au travers de plusieurs ouvrages et articles, et aucun d'entre eux ne la résume complète-

8. Clayton M. Christensen, Jerome Grossman H. et Jason Hwang, *The Innovator's Prescription - A Disruptive Solution for Health Care*, McGraw-Hill, 2009.

9. Clayton M. Christensen et Henry J. Eyring, *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

10. Nous traduisons par « rupture » le terme anglais « *disruption* » utilisé par Christensen. Celui-ci utilise également le terme « *disruptor* » pour désigner l'acteur nouvel entrant qui déstabilise l'acteur en place, lui-même désigné sous le terme « *disruptee* ». Il est difficile de traduire ces deux termes et quand les périphrases deviennent trop fastidieuses, nous employons les anglicismes « disrupteur » et de « disrupté ».

ment. La comprendre nécessite de les lire tous pour reconstituer les éléments essentiels, ce qui peut s'avérer fastidieux¹¹.

Cet ouvrage a donc pour but de remédier à cette lacune. Il présente les travaux de Clayton Christensen de manière synthétique, les met en perspective d'autres travaux et propose des pistes d'action. S'il traite principalement des travaux de Christensen, il n'en est pas à proprement parler un résumé, mais constitue plutôt un essai sur la question de l'innovation de rupture à partir de ceux-ci. La perspective adoptée ici est celle d'une entreprise existante confrontée à une rupture. La question est posée en termes stratégiques, et nous nous focalisons uniquement sur le défi de l'innovation de rupture. Cet ouvrage ne constitue donc pas un manuel d'innovation couvrant tous ses aspects.

Cet ouvrage est destiné à tous ceux qui sont en charge de rendre leur entreprise plus innovante, au premier rang desquels, bien sûr, les dirigeants et membres de la direction générale. L'innovation de rupture ne peut réussir sans eux et cela nécessite l'acquisition d'un vocabulaire et l'établissement d'un diagnostic communs au moyen de concepts partagés. L'ouvrage s'adresse également aux innovateurs et responsables de l'innovation eux-mêmes. Ils y trouveront un guide conceptuel pour les orienter dans leur démarche, comprendre les difficultés qu'ils rencontrent, les raisons de l'hostilité ou pire, de l'indifférence dont ils font l'objet, et dessiner des solutions. L'ouvrage intéressera également les consultants travaillant aux côtés des entreprises confrontées au dilemme. Enfin, il s'adresse aux étudiants qui seront inmanquablement confrontés eux aussi à ce dilemme dans les entreprises qu'ils rejoindront ou qu'ils créeront.

Organisation de l'ouvrage

L'ouvrage est organisé en quatre parties. Dans la première, nous présentons la notion de rupture, examinons la dynamique des marchés en situation de rupture, et présentons le dilemme de l'innova-

11. J'ai évoqué les travaux de Christensen dans un livre sur l'innovation que j'ai écrit en 2005, mais de manière relativement sommaire car celui-ci se voulait plus général. Voir Jean-Yves Prax, Bernard Buisson et Philippe Silberzahn, *Objectif innovation : stratégies pour construire l'entreprise innovante*, Paris, Dunod, 2005.

teur – pourquoi les entreprises en place tendent à échouer face à une rupture de leur environnement –, au moyen d'un cas édifiant, celui de Kodak.

Dans la deuxième partie, nous montrons que le dilemme n'est pas une question de technologie, mais de modèle d'affaires. Il n'est dû ni au fait que l'innovation va trop vite, ni au fait que les entreprises sont aveuglées, mais au fait qu'elles rejettent l'innovation de rupture car celle-ci n'a aucun sens pour elles. Nous montrons que cette décision rationnelle aux effets pervers est liée au modèle d'affaires de l'entreprise.

Dans la troisième partie, nous étudions les mécanismes qui conduisent au dilemme. Nous analysons la disparition de la capacité créative des organisations en la reliant à la volonté de mesure et de contrôle instaurée par les bonnes pratiques de gestion. Ensuite, nous mettons en lumière l'importance des microdécisions dans la production d'effets pervers qui sont la caractéristique de l'échec en matière d'innovation de rupture.

Dans la quatrième partie, nous présentons des pistes pour résoudre le dilemme. Nous abordons d'abord le plan tactique consistant à protéger un projet d'innovation de rupture, puis le plan stratégique, en traçant des pistes pour permettre à l'organisation d'échapper au dilemme de l'innovateur en créant une capacité d'innovation de rupture.