



LA FRANÇAISE

LA LETTRE

ÉDITION SPÉCIALE - 11 JUIN 2018

LA BALEINE N'A JAMAIS APPRIS DU PLANCTON ET RÉCIPROQUEMENT !



Photo : T.PAVIOT

Le mot digitalisation est bien souvent associé au terme disruption... à tort, et il me semble opportun de distinguer les différents types d'innovation pour bien comprendre que les conséquences comme les motivations de la digitalisation – présente dans tous les domaines de la vie économique – sont cependant de natures très différentes.

Pour à la mode que soit ce terme de disruption, Clay Christensen qui a théorisé la disruption et collaboré depuis 10 ans à la mise en place des concepts de compte épargne santé aux Etats-Unis (100 Mrds \$ en collectés en 8 ans) a défini les concepts par rapport aux innovations d'efficience ou d'amélioration des produits.

Les **innovations d'efficience** existent depuis la nuit des temps et consistent, par le biais du progrès technologique, à baisser les coûts de production et engendrer une croissance des profits par une amélioration du taux de marge ; c'est, lorsqu'il s'agit d'une innovation liée à la digitalisation, ce qui fait la fortune des cabinets de conseils en organisation.

Les **innovations d'améliorations** des produits sont les deuxièmes les plus répandues : les produits sont plus sophistiqués, plus chers et à plus forte marge et d'ailleurs parfois tellement complexes qu'ils ne répondent plus forcément à la demande des clients.

Ces deux premiers types d'innovation reposent sur la résilience de l'Entreprise alors que l'innovation disruptive nécessite une radicalité essentielle qui est très difficilement compatible avec les process et la culture des entreprises établies et focalisées sur leur résilience ; ce qui évidemment n'est pas un problème pour les entrepreneurs du digital qui n'ont pas à gérer la structure historique.

Les **innovations disruptives** sont liées, comme les deux précédentes formes d'innovation, à la technologie. Mais leur nature disruptive relève de deux raisons : elles modifient le business model lui-même en ré-enchantant l'expérience client et en même temps elles bénéficient d'un rendement croissant.

Le plus souvent elles s'adressent aux produits et services à faible marge, ceux auxquelles les baleines ne s'intéressent généralement pas car ils sont insuffisamment rentables (ex : les taxis, Airbnb avec l'hébergement à domicile...), même si dans un deuxième temps la baleine s'adapte... et l'entrepreneur s'intéresse alors à une autre activité. Le business modèle est structurellement différent des deux premières innovations car à l'inverse de celles-ci, qui sont à rendement décroissant, une innovation disruptive est caractérisée par un rendement croissant ; chaque client rapporte plus car son coût d'acquisition décroît, notamment du fait de la viralité du processus de vente, ce qui est très rare dans les modèles classiques.

Ce qui caractérise les dix dernières années, c'est l'accélération des modèles disruptifs qui sont rendus possibles par la technologie. Force également de constater qu'aucune grande entreprise n'a jusqu'à présent réussi à créer une innovation disruptive car cette dernière arrive toujours par le bas, les produits ou les services low-cost. Les grandes entreprises sont dans les faits, incapables de faire et d'assumer les changements radicaux internes qu'elle implique. En conséquence elles collaborent massivement avec des start-up (incubateurs, accélérateurs, corporate fund) mais il y aura une grande majorité de déceptions, car la baleine n'apprend pas du plancton et en l'espèce le plancton ne cherche pas à apprendre de la baleine mais simplement à lui prendre ses clients et à grandir ! Voire à valoriser son initiative en espérant une opération de rachat par la baleine à un prix élevé...

Dans ce contexte d'accélération des modèles de disruption, le seul modèle que nous voyons possiblement fonctionner pour les entreprises est celui de l'intrapreneuriat qui permet de rendre compatible la multitude des individus versus la centralité, les hommes versus les machines (Intelligence Artificielle), les plateformes versus les applications.

Pour un acteur bien établi, il est de toutes façons indispensable de poursuivre a minima les innovations d'efficience et d'améliorations de produits. Les bouleversements actuels liés aux innovations disruptives sont néanmoins à la portée de beaucoup d'entreprises établies si elles sont à même de mettre en place les modes d'organisation nécessaires, notamment sur la dimension entrepreneuriale/intrapreneuriale indispensable au succès de ce type de démarche.

L'analyse *Five Factors* développée par notre Centre de Recherche à Londres (**Inflection Point by La Française**) s'inscrit dans cette logique et vise à analyser le potentiel d'adaptation des entreprises cotées et bien établies. Elle repose sur un processus d'intégration qui combine à tous les niveaux de la sélection des entreprises les facteurs de l'Investissement Responsable (Environnement, Sociétaux et Gouvernance), approche ISR désormais bien établie, avec des analyses financières et stratégiques.

Cette approche permet d'évaluer les risques propres à chaque entreprise par la sélection des plus performantes en termes opérationnels et financiers, et montrant la meilleure résilience grâce à la gestion de leur capital humain et organisationnel. Elle permet de cerner au mieux les risques d'exécution des stratégies, en considérant



la capacité de ce microcosme que constitue l'entreprise à prendre en compte les grands défis économiques, sociétaux et environnementaux.

Les capacités à innover et à s'adapter sont au centre de notre analyse stratégique. Cette capacité d'adaptation est contextualisée par un suivi des grands enjeux mondiaux et de leurs conséquences, ainsi que par l'identification d'éventuels points de rupture imposés par les évolutions techniques.

L'intégration de toutes ces dimensions se fait sans hiérarchie a priori, en considérant les éventuelles boucles de rétroactions entre ces éléments et leurs différentes temporalités. Leurs interactions influencent le futur des entreprises que nous étudions et sélectionnons, l'objectif poursuivi est d'identifier dans quelle mesure leurs effets se traduiront par la récurrence de leurs flux financiers. En résumé, identifier les entreprises qui sont aujourd'hui « leaders » et ont la capacité de le rester, et celles qui ont le potentiel de le devenir.

Par sa conception, ce processus intégré nous permet de quantifier des éléments immatériels, les hiérarchiser et suivre leur évolution dans le temps. L'analyse systématique de cet ensemble de critères permet au modèle d'apprendre et d'évoluer, enrichi par nos expériences.

L'intégration de cet ensemble de critères extra-financiers et financiers à tous les stades de la sélection des entreprises nous donne une meilleure probabilité d'identifier les points d'inflexion qu'une analyse financière traditionnelle ne pourrait révéler. Le caractère systématique de cette analyse nous permet d'enrichir le modèle et de valider ou modifier les indicateurs clés et l'ensemble de la méthodologie.

Le constat de l'accélération provoquée par la mutation digitale est une évidence quotidienne et concerne tous les secteurs économiques. Nulle place pour se cacher de cette vague digitale : distribution, automobile, industrie, services financiers, services à la personne... Ce phénomène tend à promouvoir l'intrapreneuriat qui doit permettre à des individus « inspirés » de créer de nouvelles organisations en association avec l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Cette démarche permet d'introduire une gestion entrepreneuriale des idées et projets au sein d'une organisation en développant autonomie et responsabilité. L'intrapreneuriat doit permettre à une entreprise existante de mieux saisir les opportunités que son inertie naturelle laisserait facilement passer.

Ces combinaisons d'initiatives individuelles au sein d'organisations en place peuvent potentiellement constituer des moyens d'intégrer la disruption et d'assurer la résilience des corps constitués. Elles n'excluent évidemment pas des ruptures internes et doivent être considérées comme des indicateurs et des accélérateurs du changement.



LA FRANÇAISE

Groupe La Française
128, bd Raspail 75006 Paris - France
Tél. +33 (0)1 73 00 73 00 - Fax +33 (0)1 73 00 73 01
480 871 490 RCS PARIS - www.la-francaise.com