

Les Experts



Laurence Lehmann-Ortega (H.93)

Professeur affilié à HEC Paris, Stratégie et Politique d'Entreprise

"Ce fut d'abord la puissance décuplée de l'entassement, toutes les marchandises accumulées sur un point, se soutenant et se poussant; jamais de chômage; toujours l'article de la saison était là ; et, de comptoir en comptoir, la cliente se trouvait prise, achetait ici l'étoffe, plus loin le fil, ailleurs le manteau, s'habillait, puis tombait dans des rencontres imprévues, cédait au besoin de l'inutile et du joli. [...] La grande révolution des nouveautés partait de cette trouvaille. [...] Un tant pour cent régulier prélevé sur tous les articles, la fortune mise dans le bon fonctionnement d'une vente, d'autant plus large qu'elle se faisait au grand jour. N'était-ce pas une création étonnante ? Elle bouleversait le marché, elle transformait Paris, car elle était faite de la chair et du sang des femmes". C'est bien une révolution que nous décrit Zola dans *Au Bonheur des Dames* (1883), une révolution totale. Une révolution des business models, dirions-nous aujourd'hui, qui a profondément transformé la société dans son ensemble. **Laurence Lehmann-Ortega**, professeur affilié à HEC Paris, **spécialisée dans les innovations de business models**, nous met en garde : nous sommes en train de vivre une nouvelle révolution, une révolution digitale, et gare aux organisations qui ne sauront réinventer leur business-model. Si elles ne se réinventent pas, elles connaîtront le même sort que les petits commerces du XIXème siècle, mis à mort par l'arrivée des grands magasins.

De la nécessité d'innover

En janvier 2007, **Apple lançait le premier i-phone**. La même année, Nokia réalisait ses meilleurs résultats historiques et Forbes titrait, en novembre 2007: « **Nokia, one billion customers – can anyone catch the cell phone king?** ». Comment Nokia, dont les performances étaient si bonnes, aurait-elle pu se remettre en question ? Lorsqu'une entreprise est très profitable et que ses profits augmentent, elle n'a de fait aucune incitation à changer. Confronté à ce problème, le Vice-Président R&D d'une entreprise industrielle a mis en garde les membres du Conseil d'Administration en leur racontant l'histoire de la dinde de Thanksgiving : la dinde, qui grossit tous les jours car elle est bien nourrie, s' imagine que tout va bien... jusqu'au jour où elle est tuée pour être mangée. Morale de l'histoire « I hope there won't be a Thanksgiving's day for the company ».

Clayton Christensen, professeur de Business Administration à la Harvard Business School, et chantre du concept de « **disruptive innovation** » a bien théorisé ce processus par lequel de grandes compagnies, en concentrant uniquement leurs efforts sur l'amélioration des produits et des services de leur clientèle la plus exigeante (et la plus rentable), ne réagissent d'ordinaire pas très vigoureusement à l'arrivée d'entreprises de petite envergure, aux ressources limitées. Or, celles-ci, en ciblant, dans un premier temps, des secteurs délaissés par ces grandes compagnies, vont bientôt être en mesure de rivaliser avec elles en montant en gamme et en fournissant une prestation propre à satisfaire la clientèle « mainstream » des compagnies en place, tout en préservant les avantages à l'origine de leur succès initial. Quand la clientèle « mainstream » commence à opter pour les offres des nouveaux venus en nombre, la rupture s'est produite. Interrogé il y a quelques années sur la start-up allemande **N26** – qui offre un compte en banque sur le téléphone et rencontrait alors beaucoup de succès chez les jeunes- le patron de Deutsche Bank répondait qu'elle ne lui faisait pas peur... car il avait à sa disposition des centaines d'analystes ! Depuis, N26 s'est associée à d'autres start-ups qui offrent différents services bancaires et, ensemble, elles révolutionnent le business des banques.

Pour Laurence Lehmann-Ortega, toutes les organisations en champ concurrentiel doivent donc être en mesure d'innover car la disruption va venir de partout ! Mais comment réussir à innover, notamment lorsqu'on est leader sur son marché ?

De la nécessité de concilier exploitation et exploration

Pour innover, il n'y a pas de secret, il faut de la créativité ! Or, comment celle-ci pourrait-elle naître dans les organisations hiérarchiques traditionnelles mettant l'accent sur le contrôle ? Pour Laurence Lehmann-

Ortega, il est révélateur que la première question posée par sa classe de MBAs à un dirigeant de R&D, dont les 3 500 collaborateurs travaillent exclusivement à distance à travers le monde, soit de savoir comment il arrive à les contrôler ! La logique de contrôle, que sous-tend une vision du travail comme torture, a la peau dure ! Pourtant, ce modèle managérial ne peut plus fonctionner dans une optique d'innovation. C'est là le grand défi des entreprises instituées : elles vont devoir concilier exploitation et exploration, et les deux ne peuvent pas être gérées de la même manière. À l'inverse, c'est là la grande force des GAFAs, qui demandent aux personnes qu'elles recrutent d'être en mesure de faire les deux. Plus que de simples « Chiefs Innovation Evangelists », les entreprises instituées vont alors avoir besoin de « Chiefs Hacker in Residence » ie des personnes qui pensent à les détruire de l'intérieur... sinon d'autres le feront de l'extérieur ! Les « cellules d'innovation » sont à la mode, mais quelles sont les conditions pour qu'elles réussissent vraiment ? Laurence Lehmann-Ortega nous donne un exemple de réussite : une entreprise de 4 Mds a choisi le patron d'une branche de 1 Md pour être à la tête d'une cellule d'exploration. La mission de transformer l'entreprise a été un succès car le chef de la cellule d'exploration avait la légitimité suffisante pour parler à l'exploitation. C'est à cette condition seulement que l'exploration peut réussir, sinon elle risque de se heurter à de nombreuses résistances!

Toute la complexité pour les entreprises existantes est là : trouver la bonne alchimie entre l'exploitation et l'exploration et trouver les bonnes personnes. L'autre enjeu de cette transformation – que l'on perd souvent de vue en France- est celui de la guerre des talents ! Pour survivre, les entreprises vont devoir attirer les meilleurs talents, qu'est-ce que cela implique-t-il ?

Vers de nouveaux business models : la passion en ligne de mire ?

À la question « qu'est-ce qu'une entreprise de rêve ? », Laurence Lehmann-Ortega répond « une communauté de passionnés ! ». Mais comment parvient-on à créer une telle communauté ? Emmanuel Faber, le CEO de Danone, très impliqué dans l'associatif, se heurte à ce paradoxe : fasciné par l'énergie déployée par les personnes dans le milieu associatif, il voudrait retrouver la même en entreprise, mais rapidement, à la question du sens pour les salariés (car c'est bien là l'enjeu) s'oppose la rentabilité à court-terme pour les actionnaires ! Le dilemme est permanent. Face à lui, Amazon, qui s'inscrit dans une histoire de création de valeur à long terme, recrute les étudiants en leur promettant de réinventer le monde...

Au Brésil, Ricardo Semler a peut-être bien réussi à créer cette communauté idéale en revoyant entièrement l'organisation de son entreprise Semco pour en faire l'emblème de la démocratie en entreprise. Semco s'appuie sur des groupes auto-gérés, responsabilisés, et libres de gérer aussi bien leur temps que leurs salaires ! Ces groupes sont évalués exclusivement sur les résultats... et ça marche ! En l'espace de 20 ans, le chiffre d'affaires est passé de 4 millions de dollars en 1982 à 35 millions en 1994 pour atteindre 212 millions en 2003. L'effectif est passé de 90 personnes en 1990 à 3000 en 2003 et le turn-over est d'environ 1% (on vous conseille son **Tedtalk**, il est inspirant). Dans son livre « **Reinventing organizations** », Frédérique Laloux -qui a sillonné le monde à la recherche d'entreprises idéales- explique ce phénomène : dans les organisations hiérarchiques, structurées et organisées, les économies d'échelle, importantes, sont mesurables. En revanche, ce qui n'est pas mesurable, ce sont les déséconomies de démotivation ! Il en arrive donc à la conclusion que même si cela ne semble pas rationnel, il faut laisser les personnes s'auto-gérer, car l'énergie est différente, et in fine, la productivité est meilleure. C'est ce concept qu'a mis en place, par exemple, Décathlon, inspiré par une vision, celle d'encourager les gens à faire du sport. Cette vision inspirante permet de recruter des passionnés, libres ensuite de s'organiser dans des équipes auto-gérées. Une communauté de passionnés, en somme.

Le conseil de Laurence Lehmann-Ortega aux jeunes diplômés ?

Choisir ce qui les passionne, et ne pas hésiter à changer -mais cela pas besoin de leur dire ! Une chose semble certaine en tout cas : ils seront de moins en moins salariés et seront amenés à changer plusieurs fois de métiers dans leur vie. Nous sommes entrés dans l'ère des slashers...