

POUR ALLER PLUS LOIN SUR LE CHAPITRE 3

**POUR ALLER PLUS LOIN
SUR LES BONNES RAISONS BUSINESS***Le concept de disruption***Présentation détaillée du concept de Disruption**

Pour comprendre le phénomène sous-jacent vécu par Rémi au chapitre 3 nous devons introduire le concept de *disruption*. Ce mot est actuellement employé un peu à toute sauce malheureusement car Clayton Christensenⁱ en a donné une définition très précise et très utile comme vous allez le voir.

Après avoir commencé sa carrière au BCG (décidemment), où il s'illustra par un ferme refus de travailler le dimanche, il initia une aventure entrepreneuriale qui échoua. Sans doute mu par le désir de comprendre son échec, il se consacra alors à l'enseignement et à la recherche à Harvard. Il se consacra à l'étude de l'introduction des nouvelles technologies dans une industrie. Il cherchait à expliquer pourquoi dans certains cas tous les acteurs arrivaient à s'approprier une nouvelle technologie alors que dans d'autres cas seule une poignée d'acteurs installés y arrivaient. Dans ce dernier cas une foule de nouveaux entrants pénétraient le marché et la majorité des compétiteurs installés disparaissaient.

Le phénomène se produisit à plusieurs reprises dans l'histoire récente de la technologie. En remontant le temps il s'aperçut que ce fut aussi le cas dans les années 1970 avec l'arrivée des moto japonaises aux USA, lorsque toutes les marques américaines, à l'exception de Harley-Davidson, disparurent. Encore plus loin dans les années 50 sur le marché des pelleteuses (excavateurs) quasiment tous les fabricants de pelleteuses à câbles firent faillites, lorsque la technologie fut remplacée par l'hydraulique. A cette occasion toutes les marques que nous voyons aujourd'hui sur les chantiers émergèrent que ce soit Poclain, Liebherr, Komatsu ou Hitachi. Qui connaît les marques Insley, Koehring, Little Giant ou encore Link Belt pourtant *leaders* du marché au début du XX^e siècleⁱⁱ ?

Le phénomène se répète donc, similaire et à la fois mystérieux. Afin de percer ce mystère, il a judicieusement concentré ses recherches sur l'industrie du disque dur informatique. Dans cette industrie, la fréquence d'apparition des innovations est très importante, l'étudier permet donc d'observer un grand nombre d'introductions de technologies en un laps de temps très court. Il a ainsi étudié plusieurs centaines d'introductions de

technologie sur 30 ans. A l'issue de ces travaux il réussit à modéliser le phénomène qu'il a baptisé *disruption* en 1997 Je pense que c'est le premier à avoir employé ce terme dans l'usage qui est en fait aujourd'hui.

Les bonnes raisons de faire faillite

Sa première découverte fut que parmi les sociétés faisant faillites beaucoup étaient très bien gérées : « *de superbes entreprises peuvent faire faillite en faisant tout très bien* »ⁱⁱⁱ.

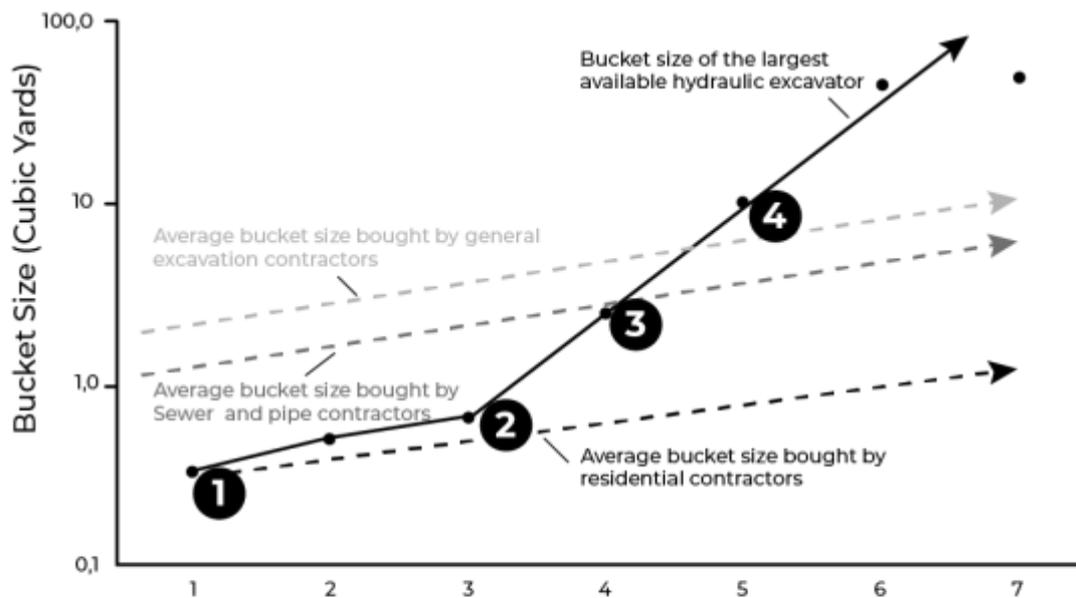
Habituellement lorsqu'une société fait faillite dépassée par une nouvelle technologie l'on blâme ses dirigeants, accusés de ne pas avoir vu arriver cette technologie. Or Christensen découvrit que la plupart des sociétés liquidées avaient pourtant anticipé. D'ailleurs il sous-titre son ouvrage « *quand de nouvelles technologies font tomber de superbes entreprises* »^{iv}, superbes car les dirigeants faisaient tous bien leur travail. Ils avaient de « *bonnes raisons de faire faillite* ».

Vous comprenez pourquoi le phénomène m'a beaucoup intéressé. Clayton Christensen modélise l'enchaînement inéluctable de la disruption en identifiant que systématiquement la nouvelle technologie commence moins performante que la technologie dominante.

Le plus simple consiste à suivre le cheminement de sa pensée sur le schéma qu'il affectionne.

Le concept de disruption à l'œuvre dans les pelles mécaniques

Disruptive Impact of Hydraulics Technology in the Mechanical Excavator Market



Source : Data are from the Historical Construction Equipment Association in C. Christensen, The Innovator's Dilemma

Les clients cherchent une capacité

Sur tous les marchés étudiés il existe une capacité que les clients recherchent en premier ; dans le domaine des excavateurs (pelleteuses) c'est la taille de la pelle, dans le domaine des disques durs c'est la capacité de stockage. Sur le schéma l'axe de bas en haut représente la capacité ; l'axe de gauche à droite le temps. Lorsque qu'une technologie est bien établie, sa demande en capacité évolue faiblement (ligne grise pointillée) et les concurrents installés répondent à cette hausse modérée. Les fabricants de pelleteuses à câble par exemples, fournissaient dans les années 50 des clients qui creusaient des mines et qui avaient besoin de grosses pelleteuses. Les modèles à câbles les satisfaisaient pleinement. Lorsqu'une technologie disruptive apparaît, elle a systématiquement une capacité moins élevée (point 1 en bas à gauche).

Ce facteur est très important, car du fait de cette capacité faible les clients habituels n'en veulent pas. La technologie a d'autres caractéristiques (« *features* » en anglais) qui lui donne d'autres usages.

Ainsi les premières pelleteuses hydrauliques avaient des godets plus petits et n'intéressaient donc pas les clients miniers. En revanche, ces nouvelles pelleteuses étaient toutes petites, elles intéressèrent donc les constructeurs immobiliers qui pouvaient ainsi creuser des tranchées entre les maisons plus rapidement qu'à la main, là où les grosses pelleteuses à câble ne pouvaient pas passer...

Lorsqu'elle trouve une niche porteuse la technologie se développe. En se développant sa capacité progresse très vite (courbe noire pleine) et lorsqu'elle atteint la capacité de la technologie installée elle supprime l'ancienne technologie. Ainsi lorsque les pelleteuses hydrauliques arrivèrent à la capacité de celles à câbles, comme elles étaient plus petites, plus facilement transportables, elles commencèrent par convaincre les entrepreneurs qui creusaient des canalisations et qui devaient transporter leurs lourdes pelles, puis elles finirent par l'emporter dans les mines car moins encombrantes et plus fiable. Et l'ancienne technologie disparut.

Tout le monde fait bien son travail

La beauté du modèle de disruption de Christiansen réside dans le fait que tout le monde fait bien son travail et que pourtant la disruption cause la disparition d'entreprises entières. Pourquoi ? Initialement les clients habituels de l'entreprises ne veulent pas de la nouvelle technologie car elle ne répond pas à leurs besoins : la capacité est insuffisante selon leurs critères. Donc les commerciaux qui font bien leur travail, ne peuvent proposer à leurs clients des produits qui ne répondent pas à leur besoin. Pourtant dans tous les cas étudiés ils essayent, ils font des tests auprès de ces clients qui ne veulent pas du produit. Ce fut le cas avec les pelleteuses comme avec les disques durs. Ils ont donc bien fait leur travail. De plus généralement, la rentabilité de la nouvelle technologie suit une autre logique, c'est-à-dire que dans le modèle économique de l'entreprise il n'est pas rentable de vendre cette technologie. Les clients miniers sont un petit nombre de très grands clients, qui nécessitent une force de vente compétente et limitée pour vendre. Aller démarcher tous les promoteurs des USA demandent une force de vente radicalement différente. Il n'est pas rentable d'aller vendre à ces petits clients avec la force de vente actuelle. Le dirigeant fait donc son travail en n'acceptant pas de développer une technologie moins rentable, qu'en plus ses clients ne veulent pas. Pour couronner le tout dans beaucoup d'exemples identifiés par Christiansen, les idées de ces nouvelles technologies sont apparues dans les laboratoires des

sociétés en place, qui faisaient décidément bien leur travail puisque non content d'écouter leurs clients, de gérer la rentabilité, ils innovaient.

Preuve par la photo finish

Pour enfoncer le clou, prenons un exemple connu de tous ; la photo numérique, et pour appliquer le modèle regardons plus précisément le monde professionnel, disons de la photo de presse. Lorsqu'elle fut introduite la photo numérique était de mauvaise qualité, les appareils possédaient peu de mémoire et lorsque vous imprimiez les tirages se révélaient très médiocres. Rien à voir avec la qualité d'un Leica ou d'un autre appareil haut de gamme utilisée par les professionnels. Les appareils photos numériques ne sont donc pas entrés par le haut du marché (les professionnels exigeants sur la qualité) mais sur des niches, auprès des réels fans de technologie où là où la technologie étaient indispensables. La technologie n'avait pas la capacité demandée par les clients traditionnels. Puis petit à petit la qualité des images augmenta ainsi que le stockage. Lorsque la qualité d'image devint acceptable pour des professionnels les autres caractéristiques du numérique rendirent l'argentique totalement dépassé. Comment lutter contre une copie illimitée et gratuite ? Comment attendre l'arrivée par la poste de négatifs fragiles lorsqu'un envoi immédiat par internet est possible ? Tout d'un coup l'ancienne technologie imposait des inconvénients inacceptables. Et hop disruption, l'argentique disparaît.

Maintenant que Kodak est mort, il est aisé d'en blâmer le management, de les accuser de ne pas avoir pris le tournant numérique. Mais saviez-vous qu'en 1996 George Fisher le CEO de Kodak de l'époque avait investi 2 milliards de dollars en R&D sur le numérique ?^v Qu'en 2001 ils avaient acheté un site de photo en ligne ?^{vi} Et pourtant ils furent balayés. Beaucoup d'analyses sur leur chute essayent de trouver une explication dans les erreurs qu'ils auraient commises. La beauté de la théorie de la disruption de Clayton Christensen réside pour moi dans son postulat que les dirigeants font bien leur travail et que cela les conduits à la faillite quand même. Car ils font face à une *bonne raison business* et qu'il est très difficile de lutter contre cela. C'est comme tenter de faire du surf à contre-courant. C'est tout bonnement impossible. L'enchaînement est inéluctable^{vii}.

Conséquences pratiques de la disruption

Comment contrer ce phénomène ? L'exemple le plus emblématique vient du café. Le développement de Nespresso n'aurait jamais pu se faire à l'intérieur de Nestlé. Nescafé constitua pendant de longues années une vache à lait extrêmement rentable pour Nestlé, vendu en masse à un prix

certes relativement bas mais sans rapport avec son coût. Le consommateur ne trouvait pas cela cher, Nestlé gagnait énormément d'argent. Il était impensable pour les as du marketing de Nestlé de vendre du café très cher mais très bon à leurs clients. Ceux-ci n'en voulaient pas. En tout cas pas initialement. Et de toute façon tout autre produit, distribué autrement serait beaucoup moins rentable que le Nescafé. Donc l'entreprise décida de développer Nespresso à part, comme une start-up, ce qui expliqua une grande partie de son succès. Ils ont ainsi contourné le dilemme de l'innovateur et pu innover à leur tour. Ainsi l'on comprend assez bien qu'une organisation effectuant bien son travail n'a pas intérêt à développer une technologie disruptive qui est moins rentable et dont ses clients ne veulent pas. Il est donc fondamental d'identifier si les nouveaux produits ou technologie sont disruptifs pour les isoler de l'organisation et les laisser se développer seul, à côté.

Enchaînement inéluctable dans les deux sens

Le phénomène de disruption correspond à un enchaînement inéluctable pour Clayton Christiansen^{viii}.

Au-delà de la description, l'intérêt de cette théorie réside dans le fait qu'elle réconcilie les faits observés de l'extérieur avec ceux observés de l'intérieur. Lorsque vous parlez au dirigeant d'une société en disruption, ce qui m'est arrivé une paire de fois, vous voyez qu'il n'est ni idiot, ni bouché, qu'il comprend son marché, son métier, les enjeux auxquels il fait face. Or de l'extérieur on voit également l'entreprise peiner. Comment réconcilier ces deux phénomènes ? La logique qui sous-tend le modèle de Christensen est claire : les dirigeants font leur travail donc le problème est ailleurs. Au-delà du modèle de disruption je crois que cette logique, postulant les *bonnes raisons* pour chercher ailleurs, une explication cachée, fonctionne dans beaucoup plus de cas que l'on ne l'imagine naturellement. Chercher les *bonnes raisons* nous permet de chercher des ressorts cachés.

L'énorme avantage de cette approche réside dans l'alliance que cela crée. Si nous postulons qu'une personne fait mal ton travail, nous allons lutter contre elle, pour la corriger, l'amener à la raison. Luttant contre elle, nous allons activer « ses défenses », c'est-à-dire qu'elle a de forte chance de se fermer, de chercher à contre-argumenter, bref de passer pas mal d'énergie à chercher à se défendre, ne serait-ce que à ses propres yeux. En revanche si nous cherchons ensemble avec la personne, le ressort caché, la *bonne raison* qu'elle a de faire ce qu'elle fait, nous nous retrouvons allier avec elle pour résoudre le problème. Nous serons alors ensemble pour chercher à comprendre, nous serons en alliance. Et nous gagnerons.

ⁱ Clayton Christiansen, chercheur et professeur à Harvard, un des 50 global thinkers pour sa théorie de la disruption initialement développé dans son ouvrage *The innovator's dilemma* malheureusement non traduit en français à ce jour.

ⁱⁱ Emplacement 1469 de la version Kindle

ⁱⁱⁱ « Great companies can fail precisely because they do everything right” introduction à l'édition de 1997

^{iv} “When New technologies cause great firms to fail”, c'est moi qui traduit.

^v <https://hbr.org/2002/05/disruptive-change-when-trying-harder-is-part-of-the-problem>

^{vi} <https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology>

^{vii} Voir également sur ce sujet le post de Philippe Silberzahn :
<https://philippesilberzahn.com/2012/01/23/fin-de-kodak-victime-dilemme-de-linnovateur/>

^{viii} Voir la vidéo sur son site : <https://www.youtube.com/watch?v=qDrMAzCHFUU&feature=youtu.be>

Ce texte complète l'ouvrage « Chercher les bonnes raisons » publié aux éditions 1min30 publishing.



Plus d'information sur www.chercherlesbonnesraisons.com

