

L'AUTEUR

Gary Hamel est le créateur et le président de Strategos, une société de conseil en stratégie. Dans le cadre de son activité de consultant, il aide les entreprises à trouver de nouveaux concepts pour les industries du futur. Par ailleurs, il enseigne à la London Business School et a publié de nombreux articles dans Harvard Business Review, Wall Street Journal, MIT's Sloan Management Review. Son précédent ouvrage, coécrit avec C.K. Prahalad et intitulé *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1996), a été traduit en quinze langues.

L'EXPERT



Jean-Florent Rérolle

Diplômé de l'IEP PARIS et de l'ISA (MBA-HEC), Jean Florent Rérolle est Partner chez Ernst & Young Corporate Finance. Basé à New York, il se spécialise dans l'évaluation d'entreprises et le marketing actionnarial

Leading the Revolution

de Gary Hamel

publié par les éditions Harvard Business School Press, août 2000



Dans la course aux innovations, les entreprises privilégient la créativité.

Les stratégies s'essouffent au-delà de dix ans de pratique alors que l'exigence de création de valeur s'accroît de la part des actionnaires. La solution est de penser en terme de rupture et non plus de progrès : il ne s'agit pas d'être meilleur mais de se révéler différent.

Devenir un révolutionnaire nécessite une forte intuition et un investissement personnel de tous les instants.

Il ne suffit pas seulement d'être convaincu du caractère novateur de son idée, encore faut-il pouvoir parvenir à se faire entendre. Complètement investi de sa mission, l'entrepreneur apprendra à développer un mouvement en faveur de son projet.

Les entreprises qui ont réussi leur transformation, ont montré que l'innovation est un processus dynamique.

Pour toute organisation, l'opportunité de rencontrer le succès repose sur sa capacité à cultiver en permanence des portefeuilles d'idées, d'expérimentations et de projets en développement. C'est dans ce bouillonnement d'activités qu'elles puiseront pour faire le choix de leurs orientations stratégiques.



Le nouvel âge industriel est marqué par une forme d'innovation, en rupture avec l'idée du progrès technique continu qui prévalait dans le monde, depuis la Renaissance. Plus que les ressources technologiques, c'est l'imagination qui va créer la différence entre les entrepreneurs. Les sociétés acquièrent la capacité à se renouveler en permanence.

Le cœur du business concept innovation est précisément cette aptitude à bâtir des stratégies génératrices de richesse. Pour les organisations existantes, cela signifie remodeler complètement leurs business models afin de créer la surprise, contrecarrer les concurrents et apporter la valeur recherchée par les investisseurs. Pour les nouveaux venus, c'est le seul moyen de s'imposer face aux ressources énormes de concurrents implantés depuis parfois bien longtemps sur les marchés. Stimuler la dynamique de l'innovation, faire la place aux idées radicales, multiplier les expérimentations à petite échelle, voici la voie à emprunter pour entrer dans l'ère révolutionnaire.

Les entreprises sous pression financière

Créer de la valeur est de plus en plus difficile. ■ Les business models ont maintenant une durée de vie limitée.

Chaque année, les attentes des actionnaires se font plus pressantes, orientées vers toujours plus de profit. Cette tendance est renforcée par le succès de quelques jeunes entreprises, telles que Cisco, Charles Schwab, AOL, Lucent, Gap, Yahoo ! qui ont fait flamber les marchés boursiers dans les années 1990. Si ces entreprises se montrent incapables de renouveler leurs exploits, l'agressivité de nouvelles venues suffira à combler les spéculations

des détenteurs d'actions. Mais que l'on ne s'y trompe pas : la prospérité économique n'est pas le propre des seules ".com". Les bonnes idées sont tout aussi rares dans la nouvelle économie que dans l'ancienne.

La réalité est que la proportion d'entreprises médiocres augmente tandis que celle des entreprises performantes est de plus en plus faible. Les vieux business models ont désormais atteint le point à partir duquel ils voient leur productivité marginale décroître inexorablement. Concentrés sur les procédures de réduction des coûts par downsizing, restructuration, outsourcing, etc, leurs stratégies sont devenues indistinctes de celles de leurs concurrents. La diète qu'elles se sont imposées a, dans un premier temps, permis d'améliorer les marges, mais il est arrivé un moment où elles ne progressaient plus.

De nombreuses stratégies ont été échaudées mais toutes ont montré leurs limites : la croissance par les revenus n'a rien apporté car les profits n'augmentaient pas ; la libération de création de valeur pour les actionnaires a souvent eu lieu en multipliant les rachats de stock-options auprès des dirigeants après bons et loyaux services ; quant au "best practice", il a plutôt eu pour effet d'uniformiser les méthodologies et de tuer la créativité. Même les stratégies les plus innovantes prospèrent rarement au-delà de dix ans de pratique.

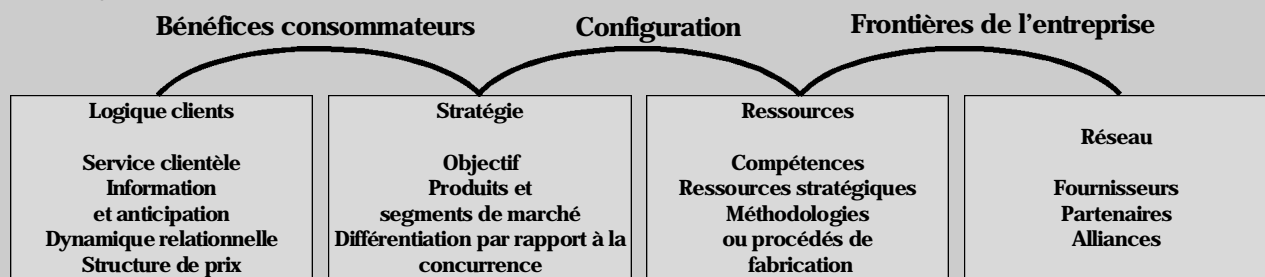
Penser l'innovation

La fin de l'idée de progrès continu laisse place à l'ère de l'imagination et de la révolution. ■ Innover radicalement nécessite de bâtir un business model complet et cohérent.

Les entreprises ont du mal à survivre à leur première

Les composantes du business model

- "Les bénéfiques consommateurs" font le lien entre la stratégie et les besoins des clients
- La "configuration" signifie qu'il y a une combinaison spécifique à l'entreprise entre les ressources, les compétences et les procédures et qu'elle vient en support à une stratégie donnée.
- Les "frontières de l'entreprise" renvoient aux décisions concernant l'activité, qui nécessitent de faire appel à la valeur ajoutée d'un réseau externe.



Efficiency, unicité, adéquation, accélérateurs de profits

stratégie : les anciens business models ne fonctionnant plus, comment en créer de nouveaux ? Les dirigeants étaient habitués à réfléchir en terme de progrès continu. Ils font maintenant face à un nouveau défi : penser l'innovation radicale. Cette ère nouvelle est celle de l'imagination au pouvoir et de l'absence de linéarité des idées, seul moyen de créer de la richesse et d'échapper à la compétition sans fin. Le "concept innovation" est la capacité de créer des business models qui permettront à l'entreprise de se démarquer à la fois de ses anciennes pratiques et de celles de ses concurrents. Stratégie, logique clients, ressources et réseau : ce sont les quatre composantes du business model et les dirigeants doivent s'interroger sur la capacité de leur entreprise à utiliser chacune d'entre elles (cf. encadré). Le potentiel du business-model est d'autant plus important qu'il est caractérisé par :

➔ *L'efficience* : les bénéfices attendus par les consommateurs doivent être supérieurs aux coûts de production de ces bénéfices.

Les révolutionnaires d'IBM

Au début des années 1990, IBM était considéré comme une entreprise sur le déclin. En 1998, IBM est devenu le premier pourvoyeur de services e-business aux entreprises. Ce revirement s'explique grâce à l'action de deux individus : David Grossman et John Patrick. Programmeur chez IBM, David Grossman s'intéresse aux tout premiers développements de l'Internet à titre personnel.

Lors des Jeux olympiques de Lillehammer en 1994, il découvre qu'IBM, pourtant principal sponsor et fournisseur des données officielles, n'apparaît même pas en logo sur le site web des Jeux. Chagriné, David Grossman prend une station de travail Unix sous le bras et part rejoindre les quartiers généraux d'IBM où il improvise une démonstration sur Internet. Parmi les trois personnes présentes, John Patrick, alors impliqué dans la stratégie de l'entreprise, repère très vite le potentiel qui se cache derrière l'Internet balbutiant et recrute Grossman. Les deux hommes se complètent : Grossman apporte le volet technique, tandis que Patrick fait le lien avec l'encadrement supérieur.

Ensemble, et tout en étoffant leur équipe, ils bâtissent le premier intranet d'IBM puis son premier site officiel sur le web. A cette époque, nombreux sont ceux qui doutent de la possibilité de gagner de l'argent avec cet outil. En 1996, c'est pourtant IBM qui réalise le site web des Jeux Olympiques d'été. De démonstrations en applications, ces deux pionniers jouent un rôle essentiel dans l'évolution d'IBM vers le e-business.

"Au sein de l'entreprise, il est bon de s'interroger sur les dogmes et les non-dits."

➔ *L'unicité* : le business-model doit différer de ses concurrents.

➔ *L'adéquation* : les composantes du business-model, une fois assemblées, fonctionnent avec le même objectif.

➔ *Les accélérateurs de profits* : s'assurer un monopole, même temporaire ; s'adapter sans cesse au marché ; développer la capacité à capitaliser rapidement dès les premiers succès.

La démarche du rebelle

Développez votre intuition, rompez avec vos habitudes afin de vous exercer à repérer la nouveauté. ■ Pour défendre votre projet, il va vous falloir créer une "opposition loyale" au sein de l'entreprise.

☞ **Comment développer ses qualités de visionnaire ?**

Le but n'est certes pas de spéculer sur ce qui pourrait arriver, mais plutôt d'imaginer ce que vous pourriez provoquer dans le futur. Il faut donc favoriser tout ce qui peut apporter une bouffée d'oxygène dans cette réflexion, sortir du confort de la routine et se surprendre : en recherchant la nouveauté, par exemple ; en travaillant sur les faits, en s'exerçant à trouver des schémas communs à des événements complètement indépendants les uns des autres, ceci afin de développer son intuition ; en sortant de son cocon et en expérimentant ses idées au contact des consommateurs. Au sein de l'entreprise, il est bon de s'interroger sur les dogmes et les non-dits : pourquoi certaines choses ne se font-elles pas ? Si elles se faisaient, seraient-elles profitables à l'entreprise ? Poser des questions à son entourage, ne jamais rien prendre pour acquis : cette méthodologie illustre la nécessité de retrouver l'innocence mais elle n'est pas une panacée : à chacun de trouver la voie qui mène à la curiosité.

☞ **Dans l'excitation et le tumulte qui accompagnent les projets, comment convaincre la hiérarchie du bien-fondé de sa démarche ?** Quelles méthodes employer pour persuader son entourage souvent rétif à la nouveauté ?

Il faut bien constater que le changement radical ne vient jamais du sommet : tous les grands virages adoptés par des compagnies telles



qu'IBM, Sony ou Shell ont eu lieu parce qu'un individu, ou un petit groupe, ont su promouvoir une idée nouvelle (voir encadré : Les révolutionnaires d'IBM). Ces personnes sont des activistes : à l'inverse des anarchistes, elles forment une "opposition loyale" qui vise au bien-être de l'entreprise.

Afin de créer un mouvement en faveur d'un projet, le cadre "rebelle" doit bâtir un manifeste où il explicite son point de vue. Il profitera de chaque discussion pour exposer ses idées, l'objectif étant de créer une coalition aussi large que possible autour de sa démarche. Les cibles devront être choisies et les occasions appropriées. L'argumentateur adoptera un profil bas afin de ne pas menacer son interlocuteur, qui pourrait le percevoir comme un élément dangereux. L'innovateur doit trouver un traducteur, quelqu'un de haut placé dans la hiérarchie, qui soit séduit par l'idée et qui s'en fera le héraut auprès des dirigeants. Dès le départ, il doit préparer une démonstration ou un prototype, même peu élaborés, de son concept. Pour échapper au contrôle hiérarchique et aux batailles politiques, la meilleure solution est encore de développer le projet à l'écart des centres décisionnels. Toutefois, l'incubation doit être la plus courte possible, l'objectif étant d'insérer l'innovation dans la production courante de l'entreprise.

☞ **Des entreprises qui se sont réinventées : Enron, Schwab, Cisco**

Des entreprises ont su se remettre en question en rompant avec les pratiques de leur industrie. Trois exemples à méditer.

De 1984 à 1990, Enron a connu plusieurs transformations : des entreprises productrices de gaz aux structures bureaucratiques, ses dirigeants ont su en faire un acteur incontournable du marché mondial de l'énergie et un entrepreneur à l'écoute des besoins du tiers-monde. En 1999, une nouvelle étape a été franchie avec le lancement d'EnronOnline, créé par un employé d'Enron, le premier marché virtuel de toutes les formes d'énergie.

Lorsque Charles Schwab s'est imposé sur le marché des intermédiaires financiers, il s'est distingué par sa politique de tarification. Sa seconde innovation a été OneSource, un supermarché des fonds mutuels qui proposent à l'investisseur plus d'un millier de produits différents. Puis, à la fin des années 1990, il a décidé de mettre ses services de courtage en ligne : trois millions de clients lui ont ainsi confié plus de 260 milliards de dollars d'avoirs financiers.

Cisco, spécialiste de l'équipement Internet, est un précurseur de la stratégie accélérée des cycles de vie. En dépit de l'investissement d'énormes montants en recherche et développement (1,5 milliards de dollars en 1999), les efforts de l'entreprise ne génèrent que les deux-tiers des produits dont elle a besoin. C'est pourquoi, elle est en quête d'innovations à l'extérieur de l'entreprise, et a acquis plus de 45 sociétés depuis 1993.

Quelques idées à dépoussiérer

Ere du progrès	Ere révolutionnaire
L'encadrement supérieur est responsable de la stratégie	Chacun est appelé à contribuer à l'élaboration de stratégies novatrices
Aller plus loin et plus vite est le moyen de gagner	L'innovation est la voie qui mène à la victoire
L'informatique et les nouvelles technologies créent un avantage compétitif	Des concepts originaux créent l'avantage compétitif
Se comporter en révolutionnaire est dangereux	S'enraciner dans la même activité est très dangereux
La fusion-acquisition est le chemin qui mène à la compétitivité	Il n'y a pas de corrélation entre la taille et la profitabilité
Innover signifie lancer de nouveaux produits et de nouvelles technologies	Innover signifie lancer des business concepts jamais vus
La stratégie est la part facile, la mise en place est difficile	La stratégie n'est facile que si vous êtes satisfait d'être un imitateur
L'alignement est toujours une vertu	La diversité et la variété sont les clés de l'innovation
Les grandes sociétés ne peuvent pas innover	Les grandes sociétés peuvent devenir des révolutionnaires aux cheveux gris
Les grandes sociétés vont perdre face à l'agressivité des start-ups	Rien ne vous empêche d'imiter les caractéristiques de la Silicon Valley
L'innovation n'est pas une aptitude que l'on crée	Oh si! Mais cela demande un effort.

”Trop de dirigeants oublie de réfléchir à la façon dont l'énergie créatrice peut naître au sein de leur entreprise.”

☞ **Entreprises révolutionnaires, Enron, Schwab, Cisco partagent un grand nombre de points communs** : des aspirations hors-normes, la volonté d'écouter de nouvelles voix, des frontières organisationnelles souples. Mais elles se distinguent quant à leur styles :

↳ *Les dirigeants d'Enron sont focalisés sur la croissance de nouveaux marchés et industries et l'entrepreneuriat individuel est fortement encouragé.* Du coup, la structure organisationnelle évolue organiquement avec des limites floues.

↳ *Chez Schwab, la recherche sans fin de solutions toujours mieux adaptées aux investisseurs est illustrée par la croissance en spirale* : chaque innovation vient s'intégrer harmonieusement dans l'ensemble des services augmentant le bénéfice pour le client.

↳ *Dans le domaine de l'Internet, où les technologies évoluent très rapidement, Cisco n'a pas eu d'autres choix que de s'approprier les innovations* : sa qualité réside dans sa capacité à surveiller les avancées de la moindre start-up présente sur son marché.

Des règles pour l'innovation

L'innovation est un processus dynamique qui implique de cultiver en permanence des portefeuilles d'idées, d'expérimentations et de projets en développement.

Trop de dirigeants oublie de réfléchir à la façon dont l'énergie créatrice peut naître au sein de leur entreprise. Voici une série de pré-requis incontournables si l'on veut faire d'une entreprise une entité innovante :

☞ **Soyez déraisonnable et fixez-vous des objectifs ambitieux** (qu'il s'agisse du chiffre d'affaires, de bénéfices, de compétences...) mais prouvez que c'est réalisable en cherchant des exemples chez vos concurrents ou dans d'autres industries. C'est en mettant la pression que les idées surgissent.

☞ **Ne vous enfermez pas dans votre concept** : une entreprise devrait se définir davantage par ses compétences et ses ressources que par ce qu'elle fait. Pour les dirigeants de Disney Attractions, leur compagnie ne se résume pas aux seuls parcs à thème mais se définit comme un "loisir à trois dimensions". Le succès de leurs croisières, spectacles sur Broadway, parcs d'attraction, et

bien d'autres activités, illustrent la nécessité d'échapper aux frontières.

☞ **Le révolutionnaire sert une cause, y compris dans le cadre de l'entreprise.** Sa motivation va au-delà des perspectives de croissance ou même d'enrichissement personnel. Où la société Charles Schwab a-t-elle puisé le courage de faire évoluer son business model vers l'Internet, sachant que cette migration l'obligerait à réduire ces tarifs d'au moins 60 % ? Réponse du PDG, David Pottruck : "Nous sommes les gardiens des rêves financiers de nos clients".

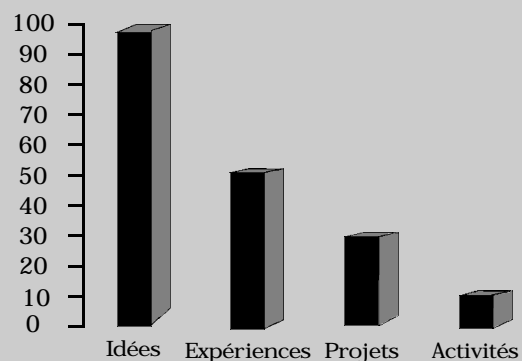
☞ **Soyez à l'écoute de nouvelles sources d'inspiration** : Laissez les nouveaux venus s'exprimer... ainsi que vos collaborateurs de moins de trente ans. Consultez les services qui travaillent loin des quartiers généraux de votre entreprise : avec moins de ressources, ces filiales montrent souvent une forte créativité.

☞ **Créez des bourses aux idées, aux talents et aux capitaux** : ces trois composantes font le succès de la très enviée "Silicon Valley" qui réunit tous les révolutionnaires qui n'ont pu se faire entendre ailleurs.

☞ **Développez un portefeuille d'expérimentations** : sur dix projets, il y a une chance de succès. Ne prenez pas de risques inconsidérés : travaillez avec les partenaires qui vous apporteront les compétences-clefs.

Diagramme des portefeuilles d'innovation

En élaborant un diagramme représentant la taille de chacun des portefeuilles, il est facile de voir si l'entreprise investit suffisamment dans le futur : combien d'idées explorées, d'options étudiées puis abandonnées avant d'aboutir au produit ou au service qui va créer la différence sur le marché et la richesse pour l'entreprise?





☞ **Pratiquez la division cellulaire :** cette dynamique est le fondement même de la vie et elle est valable aussi pour les organisations. Créez de nouvelles entités, essayez en petites unités, cela donnera de la place au "concept innovation" et permettra de développer les talents d'entrepreneurs de vos collaborateurs. Ces cellules seront suffisamment petites pour être proches des consommateurs et éviter le risque de rejet par d'autres directions de l'entreprise.

☞ **Récompensez les entrepreneurs à la mesure de leur talent et de leur succès.**

Afin d'évaluer leur capacité à inventer de nouveaux concepts et de créer de la richesse, les entreprises disposent d'un outil, l'indice de création de richesse ou WCI (Wealth Creation Index). L'utilisation de cet indice nécessite de définir un domaine qui comprend l'ensemble des entreprises travaillant dans la chaîne de valeur, puis de mesurer les changements intervenus dans la valeur boursière de l'entreprise relativement à l'évolution de l'ensemble des entreprises de son domaine. Une capitalisation en hausse sur une année est souvent la reconnaissance de la capacité d'innovation de l'entreprise par les actionnaires et lorsque l'indice indique qu'elle est supérieure aux autres sociétés, elle devient un signe de créativité certaine.

L'innovation est un processus dynamique :

A partir de nouvelles possibilités, bâtir un business model cohérent, lancer des expérimentations à petite échelle et tester la viabilité des concepts. ■ Puis examiner les résultats et choisir d'aller plus loin, ou de passer à une autre expérimentation. ■ C'est ce que l'on appelle la roue de l'innovation.

Passer d'un cycle à un autre le plus vite possible est indispensable : c'est le seul moyen de tester et de rendre financièrement viable un concept. L'amélioration du concept sera d'autant facilitée que le consommateur sera associé à l'expérimentation.

Les rubriques "Les idées-clés" et "Le résumé" reflètent le plus fidèlement possible les idées et le cheminement de la pensée de l'auteur de l'ouvrage original, sans interférence avec un quelconque avis critique. Ces rubriques, œuvres originales élaborées sous notre entière responsabilité, sont des résumés : il ne s'agit ni d'extraits ni de condensés de l'œuvre de Gary Hamel. Nous vous conseillons la lecture de l'ouvrage original.

Et surtout n'hésitez pas à abandonner très vite tout projet qui ne remplit pas vos attentes. Les chances de succès de votre entreprise sont directement proportionnelles au nombre d'idées et d'expérimentations qu'elle fait éclore. Il y a donc trois portefeuilles à développer :

☞ **Le portefeuille des idées :** Bill Gross, fondateur d'Idealab, un

incubateur de sociétés e-commerce, entretient un répertoire contenant environ 1000 idées innovantes relatives à des concepts e-business. Régulièrement, ils reconsidèrent les options : quelle idée paraît pertinente au moment présent ? Quelles idées semblent viables en les combinant ? Quelles sont celles qui ont été exploitées et doivent disparaître de la liste ?

☞ **Le portefeuille des expérimentations :** tester une idée ne nécessite pas nécessairement de gros moyens. Le faire à petite échelle est intéressant car cela permet de répartir les fonds sur d'autres expériences. La plupart d'entre elles ne vont pas aboutir mais cela ne veut pas dire qu'elles sont sans valeur : il y a une leçon à tirer des échecs.

☞ **Le portefeuille des projets en développement :** après avoir évalué les risques liés à un projet, il faut se lancer dans l'aventure et chercher éventuellement des partenaires financiers ou techniques. C'est le moment aussi de s'interroger sur le développement de l'innovation : doit-elle être introduite dans la ligne de produit, doit-elle faire l'objet d'une unité à part, être l'occasion de lancer une nouvelle société ou bien être cédée à une autre entreprise ? Souvent, c'est la solution de la nouvelle société, le spin-off, qui est retenue, en particulier lorsque l'innovation

LES MOTS DE L'AUTEUR

"Peu importe que vous soyez une huile ou une petite main, que vous voyagiez en avion privé ou en bus, que vous commandiez une armée de collaborateurs ou votre seul PalmPilot. Ce qui compte est que vous soyez motivé quelle que soit votre situation hiérarchique. Alors posez-vous la question : êtes-vous suffisamment concerné par votre intégrité pour dire la vérité et remettre en question les mensonges qui nuisent au futur de votre entreprise ?"

présente un potentiel exceptionnel. Les grandes entreprises traditionnelles ont souvent intérêt à procéder ainsi, à condition d'être capables de réintégrer ensuite l'unité ou les compétences dans le cœur de leurs activités. Le danger est en effet de voir languir l'activité principale, tandis que de petites unités prospèrent : il faut, au contraire, utiliser l'effet de levier que constitue la taille de l'entreprise pour générer de la croissance et de la richesse à partir de l'innovation. **Les entreprises de grande taille ont donc un avenir si elles acceptent de voir leurs frontières se transformer.** Dans cette nouvelle ère, le défi va être de marier le sens de l'innovation avec la discipline d'exécution, de fusionner l'efficacité d'une ligne de production chez Toyota avec la créativité de la Silicon Valley. Si l'encadrement supérieur n'est plus le seul habilité à fournir des concepts, il lui revient cependant la responsabilité d'opérer un choix stratégique parmi les grandes tendances, dessinées par les idées radicales et les expérimentations qui lui sont proposées.

☛ **De telles tendances peuvent consister en :**

- ☛ *l'allégerie à un standard* - Microsoft et son système windows - ,
- ☛ *une compétence bien spécifique* - GE Capital et son expertise en matière de management du risque - ,

☛ *un ensemble de valeurs associées à une marque* comme c'est le cas pour Disney et Virgin,

☛ *un panel de consommateurs commun à d'autres secteurs d'activité* : Amazon.com développe ainsi l'idée "d'installer" plusieurs magasins à l'intérieur de son enseigne.

Certes, il existe déjà des tendances fortement ancrées au sein de votre entreprise. Mais attention ! Ce sont les stratégies du passé. Vous, vous regardez ce qui va alimenter le futur et votre réflexion ne peut se bâtir qu'à partir d'un torrent d'innovations et d'expérimentations. C'est là votre point de départ.

d'après LEADING THE REVOLUTION,
de Gary Hamel,
Editions Harvard Business School Press, août 2000

POUR EN SAVOIR PLUS

Hidden Value : how great companies achieve extraordinary results with ordinary results

de Jeffrey Pfeffer et Charles III O'Reilly
Editions Harvard Business School Press, août 2000.
présenté dans Business Digest n°100 de septembre 2000

Breaking the code of change

de Michael Beer et Nitin Nohria
Editions Harvard Business School Press, octobre 2000



22 résumés des meilleurs livres de management et de stratégie accompagnés d'une veille éditoriale mensuelle

66 résumés d'articles de la presse internationale du management

2 suppléments, "L'Etat de l'art", pour une réflexion approfondie sur les grandes tendances du management

1 service téléphonique de renseignements bibliographiques

BULLETIN D'ABONNEMENT

Oui,

Je m'abonne à Business Digest pour une période d'un an (11 numéros) au tarif de 3 500 F TTC* ou 533,54 € TTC

Je vous adresse mon règlement par chèque à l'ordre de Business Digest et je recevrai une facture acquittée par retour du courrier.

Je vous règle à réception de facture.

SOCIÉTÉ : _____

EFFECTIF : <50 50-200 200-500 >500

SECTEUR D'ACTIVITÉ : _____

NOM : _____ PRÉNOM : _____

FONCTION : _____

ADRESSE : _____

CODE POSTAL : _____ VILLE : _____

TÉL. : _____ FAX : _____

E-MAIL : _____

*TVA (2,1%). Tarifs groupés : nous consulter. La circulaire N°471 du 17 août 1989 vous permet de déduire votre abonnement des dépenses obligatoires en matière de Formation Professionnelle.

Business Digest 42, boulevard Jean Jaurès, 92110 Clichy
Tél. : 01 55 46 96 97 - Fax : 01 55 46 96 95 - E-mail : commandes@business-digest.fr



L'importance de l'innovation dans la création et le maintien de l'avantage compétitif des entreprises n'est pas un thème récent. Déjà, dans son livre écrit en 1984 sur les Frontières du Management, Peter Druker notait que les entreprises innovantes sont celles qui sont capables d'abandonner leurs produits avant que les concurrents ne les rendent obsolètes. Nombreux furent les ouvrages publiés sur ce thème de la "re-invention" au cours des quinze dernières années : Gary Hamel lui-même est devenu célèbre grâce à des idées similaires dans "Competing for the Future", écrit en 1994 avec C.K. Prahalad.

Pourtant, malgré cette constance, ce thème a eu du mal à pénétrer la réalité quotidienne du management. La fin des années 90 a été davantage dominée par le reengineering, la diminution des coûts, et la croissance par acquisitions que par la recherche d'innovations radicales ayant pour but de changer les règles du jeu concurrentiel. Devenues adeptes des "best practices", et fanatiques des ERP, les entreprises cherchent plus à se copier qu'à se distinguer. Ce faisant, elles ont affaibli leur capacité à construire de véritables avantages concurrentiels. Elles ont libéré de la valeur, mais n'ont pas su en créer.

La faiblesse de l'"incrementalisme" face au radicalisme est apparue clairement avec l'émergence de la Nouvelle Economie. En l'espace de quelques années, les David de l'internet ont réussi à terrasser les Goliath de la Vieille Economie. Ils ont démontré que des innovations radicales peuvent provoquer une migration rapide des cerveaux, des capitaux et des clients vers ceux qui pensent différemment. Rendues possibles par les nouvelles technologies de transmission et de traitement de données, ces innovations portent avant tout sur l'amélioration radicale du service rendu aux clients, entreprises ou consommateurs.

Même après la crise boursière de ces derniers mois, les entreprises de la Nouvelle Economie continuent de présenter des niveaux de valorisation sans commune mesure avec ceux de leur concurrents de



Jean-Florent Rérolle

Partner Ernst & Young
Corporate Finance

l'économie classique. Cette situation s'explique par la conviction des investisseurs qu'elles recèlent davantage d'options de croissance que ceux de leur concurrents pré-historiques. Grâce à cette confiance, la nouvelle économie se procure tous les moyens financiers nécessaires d'abord au développement puis à l'exercice de ces options.

L'innovation qui est valorisée va au-delà du produit ou du service lui-même. Le point clé est la capacité d'une entreprise à créer un modèle d'organisation et de développement (un "business model") qui favorise le foisonnement d'idées nouvelles venant tant de l'intérieur que de l'extérieur et aide ceux qui les génèrent à les transformer en réalité commerciale.

Menons la révolution...

Pour créer de la valeur, les entreprises devront investir de plus en plus dans le radical et le différent. L'enjeu n'est plus l'allocation de ressources, mais l'attraction de ressources (humaine et financière). Cette tendance est illustrée par les groupes qui créent des incubateurs pour conserver leur talents, ou des fonds de capital risque pour maintenir une veille technologique active. Les entreprises doivent aussi cesser de communiquer exclusivement sur leurs résultats financiers. Elles doivent avant tout expliquer la substance pour aider le marché à comprendre la tendance.

C'est avant tout pour les entreprises classiques que ce livre est écrit. Il donne un mode d'emploi à tous les révolutionnaires en herbe qui dépérissent dans des organisations somnolentes faites pour étouffer les idées iconoclastes, ou même simplement nouvelles. Ce manifeste pour l'action s'accompagne d'exemples éclairants pour convaincre que le courage et la persévérance déplacent souvent des montagnes. Malheureusement, on peut penser que ce plaidoyer pour une culture du risque et de l'aventure touchera davantage les jeunes que leurs patrons. On atteint ici la limite de l'exercice : sans chefs éclairés ou sponsors de poids dans l'entreprise, tout révolutionnaire est menacé par la normalisation.

JEAN-FLORENT RÉROLLE
Jean-Florent.Rerolle@ey.com