

Les Echos

Quels dirigeants pour conduire les mutations accélérées des business models ?

Du fait des mutations accélérées des modèles d'affaires, les entreprises les plus solides se font bousculer par de très jeunes nouveaux entrants. Une situation qui oblige les dirigeants à s'adapter sans cesse.

Il n'y a pas de jour qui passe sans que des modèles d'affaires auxquels nous étions habitués ne soient remis en cause. La globalisation, la digitalisation, la mise en réseau secouent tout inexorablement, rompent les frontières sectorielles, les distinctions classiques entre les métiers. Et les transformations s'accroissent.

Des grands groupes installés et respectables sont menacés par de très jeunes nouveaux entrants que les méthodes classiques de veille stratégique n'avaient pas repérés dans leur radar. Tout le monde voit les effets de Booking sur l'hôtellerie classique, d'Uber sur les taxis des grandes villes du monde entier, de Blablacar sur le TGV : comparaison et transparence des offres, personnalisation, partage des services, économies d'échelle mondiales, coûts réduits... de nombreux facteurs clés de succès pour de nouveaux services compétitifs. Voilà qui illustre le côté créatif de l'innovation et le débat sur la compétitivité. Dans l'impression 3D, la robotique, les objets connectés, ... les transformations arrivent au galop !

Une collaboration horizontale

Comment construire ces nouveaux business modèles n'a pas été appris dans les écoles de management ou d'ingénieur qu'ont faites nos dirigeants actuels d'entreprises et encore moins nos politiques ou responsables du secteur public. Comme n'ont pas non plus été appris les modes de gouvernance et de management propres aux nouvelles méthodes d'innovation.

Dans ces offres de produits et services, les chaînes de valeur sont complètement « désintégrées » et nécessitent des coopérations avec de multiples acteurs venant de métiers et de cultures très différentes. On n'est plus dans les relations verticales d'une filière et certainement plus dans une relation de donneur d'ordre avec un sous-traitant mais dans la coopération horizontale dans un éco système. Cette dénomination traduit bien l'idée que des entreprises s'inscrivent dans un réseau de coopération où la valeur est partagée en symbiose entre plusieurs acteurs qui ont besoin des uns et des autres pour se développer.

L'innovation n'est plus simplement technologique, elle est collaborative et s'articule sur des changements d'usage et de modèle économique.

Prenons un exemple : celui d'Autolib qui a retenu la Bluecar du groupe Bolloré. Une volonté initiale de Bolloré : développer l'activité batteries avec une technologie utilisant un film (qui vient elle-même d'un métier d'origine après de gros investissements en R&D). Partenariat avec un constructeur de moteurs électriques (Leroy Somer), un carrossier (Pininfarina). Les applications Autolib sur smartphone sont une des clés de la souplesse d'utilisation et de l'accélération de la rotation du parc automobile (2500 véhicules et 870 stations) : géolocalisé avec son smartphone, on sait quelles sont les disponibilités des stations voisines, on peut réserver sa voiture et sa place de parking à l'arrivée. Le paiement en ligne en est une autre. Pas besoin de monnaie comme pour payer le taxi... Le centre d'appel en back up si nécessaire est extrêmement réactif

et de qualité. Il a fallu aussi concevoir et développer des bornes de recharges, des véhicules spécifiques, un système d'inscription en ligne, un système d'assurance, etc. Ainsi que négocier des partenariats avec la ville de Paris et 63 communes limitrophes,... Voilà quelques éléments de l'écosystème Autolib/Bluecar et de sa proposition de valeur répartie entre de très nombreux acteurs aux logiques très différentes. On imagine toute la complexité du montage de cette innovation !

Quelles qualités les dirigeants doivent-ils renforcer ?

Tout d'abord être à l'écoute constante de l'évolution des tendances des consommateurs, en particulier des signaux faibles. Qui imaginait que le covoiturage deviendrait en 2 ou 3 ans une menace pour le trafic TGV ? La SNCF investit dans de nombreuses innovations de rupture par rapport à son modèle ferroviaire afin de répondre à ces évolutions de consommation. Pas facile de prendre du recul, d'être humble et d'imaginer que ses propres solutions puissent être brutalement remises en question !

Etre soit même actif dans les nouvelles technologies numériques et les réseaux sociaux en particulier qui bouleversent les modes de relation au travail, pour l'achat, la créativité,... Sinon il est très difficile de comprendre ce qui se passe et ce qui pourrait se passer. Par exemple en France trop d'adultes n'ont pas encore pris conscience que Facebook est devenu un média incontournable pour de nombreuses activités : les produits de grande consommation, l'édition, la musique, l'architecture, ... Ils passent à côté et se coupent progressivement d'une évolution majeure.

Savoir mobiliser au niveau des directions générales les méthodes de créativité qui sont utilisées par les innovateurs dans les nouvelles technologies. Elles facilitent la participation de tous les métiers de l'entreprise dès l'amont, la génération de multiples scénarios envisageables. Elles poussent à se confronter rapidement au réel, c'est à dire aux clients, pour ajuster le plus tôt possible les caractéristiques de l'offre. C'est bien ce qui se passe dans le processus d'élaboration des nouveaux smartphones.

La capacité à fédérer des entreprises aux tailles, métiers, business modèles, cultures... différents pour construire les consortiums nécessaires au lancement des nouvelles offres. Il faut être capable de parler plusieurs « langues », celles de chacun de ses partenaires et de comprendre les modèles des autres. Et surtout de partager le pouvoir de manière transparente et équilibrée. On est loin du modèle de PDG à la française !

Voilà un beau challenge pour nos organismes de formation de dirigeants qui doivent résolument actualiser leur logiciel !

*Didier Serrat Maître de conférences à Sciences Po et Président de Rivoli Consulting
Jean-Pierre Gérard Président du Comité Richelieu et cofondateur de Publishroom*