Oser l'auto-disruption ou être disrupté ?

Patrick GIRY-DELOISON – SaMaTransformation

L'environnement des entreprises évolue rapidement et en profondeur avec des ruptures majeures, dont le numérique et la globalisation, qui s'imposent à elles. Certaines sociétés – telles Google, Uber ou AirBnB – ont su créer ces ruptures à leur profit et elles-mêmes en induisent de nouvelles dans d'autres secteurs d'activités tels que la Banque et la Santé. Face à ces nouvelles dynamiques économiques, les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) doivent être en capacité d'anticiper ces changements et de tirer avantage de toutes leurs ressources disponibles, en particulier leur Conseil d'Administration sous l'angle du risque et de la stratégie d'entreprise. L'appréhension de ces nouveaux *business models* par les entreprises « installées », c'est-à-dire autres que les *start-ups*, passe par une gouvernance renouvelée, plus dynamique, plus proactive, plus innovante, plus collaborative et plus que jamais fondée sur l'intelligence collective des femmes et des hommes en responsabilité.

En juillet 2011, Netflix décidait de changer radicalement son modèle tarifaire en augmentant le prix de la location de DVD et pour promouvoir le recours au streaming sur Internet, avec des hausses de prix allant jusqu'à 60%. Cette « auto-disruption » par Netflix de son propre modèle économique florissant était la conséquence d'une analyse stratégique : plutôt que de se laisser concurrencer par de nouveaux acteurs du streaming et tenter de défendre coûte-que-coûte la location de DVD, autant prendre les devants et être véloce. Avec le recul et malgré quelques difficultés dans le premier mois, il est clair que cette décision de Reed Hastings fut la bonne.

Qu'en est-il en France ? Nos ETI ne sont certes pas en reste mais souvent plus discrètes dans leurs décisions stratégiques et les marques sont moins connues. Cependant ces repositionnements disruptifs ne sont pas non plus réservés aux acteurs de la nouvelle économie numérique et ont lieu dans des secteurs aussi divers que la construction électromécanique, la métallurgie de pointe ou le transport. Le point commun de toutes est un alignement durable entre la direction de l'entreprise et son CA (Conseil d'Administration) quant à la vision et son exécution. Quelle que soit la taille ou la nationalité de l'entreprise, cette cohérence est une condition clef du succès.

Quotidiennement, les entreprises de toutes tailles sont confrontées à des mutations majeures : technologie, règlementation, environnement, ... Certaines d'entre celles-ci sont des « disruptions » qui mettent à mal les modèles économiques classiques. Dans ce contexte de transformations radicales, les CA ont plus que jamais la responsabilité de définir les grandes orientations stratégiques de l'entreprise et d'en peser les risques et bénéfices potentiels.

De plus en plus, ils sont aujourd'hui tenus responsables de la performance et de la pérennité des entreprises, quand bien même la gestion opérationnelle relève du comité de direction. Les membres des CA des ETI – qui constituent le terreau des activités

économiques dans les territoires – sont donc tout-à-fait concernés par ces ruptures, et les risques et opportunités qu'elles créent pour l'entreprise.

Les changements de fond que connaissent les dirigeants sont de deux natures. Il y a toujours eu des tendances lourdes et prévisibles dont certaines sont cependant traitées avec difficulté. Prenons-en deux exemples.

- Environnementale : le réchauffement climatique lequel, entre autres, impacte les viticulteurs bordelais qui devront planter des cépages différents de ceux utilisés depuis le XIX° siècle mais qui ne sont pas encore autorisés par la réglementation.
- Démographique : l'ONU projette que la population de l'Afrique pourrait doubler d'ici 2050, atteignant ainsi 2,4 milliards de personnes, avant de s'établir à 4 milliards vers 2100.

Ce que nous appelons « disruption » est un changement majeur, imprévu et irréversible qui s'impose à tous et partout, rapidement. Les deux exemples suivants illustrent combien ces phénomènes ont un impact stratégique sur les entreprises.

- Technologique : l'Internet mobile combiné à l'Internet des Objets (IoT) ouvre le secteur bancaire à des acteurs comme Google ou Apple, issus d'industries totalement différentes et ce malgré des contraintes règlementaires réputées incontournables.
- Sociologique : avec le déclin d'une économie de possession, les modèles sont de plus en plus fondés sur l'usage, l'expérience et le partage, tant parmi les consommateurs que les entreprises.

On est donc très loin de changements à la marge, certes significatifs mais qui ne restructurent pas des pans entiers de l'économie. Dans ces derniers siècles nos sociétés ont connu des révolutions industrielles ou politiques, mais jamais avec une telle vélocité, une telle brutalité et une telle ampleur qu'aujourd'hui. De plus, tout laisse à penser que cette tendance ne va pas s'inverser mais plutôt s'accentuer.

Le rôle des CA dans la stratégie et la gouvernance des ETI est d'une certaine manière encore plus importante que pour les grandes entreprises. En effet, ces dernières ont une facilité d'accès à des ressources expertes internes et externes sur les problématiques de transformations stratégiques dont ne bénéficient pas la majorité des ETI.

De ce fait, les administrateurs doivent assumer un rôle de guide et de soutien qui est beaucoup plus en relation avec l'opérationnel que dans les grandes entreprises. Ils peuvent aussi apporter une ouverture extrêmement appréciable sur des questions stratégiques grâce à leur connaissance d'autres secteurs et d'autres marchés, tant en France qu'à l'international.

La transformation des modèles économiques des entreprises par de nouveaux acteurs à forte croissance et l'effet d'accélération apportée par les technologies digitales justifient de ce fait une implication des administrateurs certes plus significative mais aussi différente.

Il ne fait aucun doute que les dirigeants de société ont, dans leur immense majorité, l'ambition de développer et de pérenniser les activités de leur entreprise – et c'est particulièrement vrai dans les ETI. Or ceux-ci ne peuvent plus uniquement s'appuyer sur les modèles classiques, fondés sur des tendances lourdes et hérités de la révolution industrielle. L'économie du savoir dans laquelle nous sommes en ce début du XXI° siècle implique un questionnement beaucoup plus fréquent de la stratégie et de son implémentation que par le passé, où elle était figée dans des horizons de temps de 5 à

10 ans. Cette interrogation – à ne pas confondre avec une mise en cause systématique de l'équipe dirigeante – doit inciter l'entreprise à adopter un comportement agile et innovant, quand bien même elle doit s'inscrire dans le moyen et long terme pour ses investissements. Cette double temporalité est un paradoxe potentiellement déstabilisant pour la gouvernance de l'entreprise auquel il convient de prendre garde.

Dans cette perspective, les femmes et les hommes qui forment le Conseil d'Administration, en collaboration étroite avec la direction de l'entreprise, peuvent et doivent jouer un rôle actif non seulement dans l'approbation et le contrôle de l'exécution de la stratégie, mais aussi dans son élaboration même, ainsi que dans le processus de réévaluation périodique. Les réunions traitant de la stratégie de l'entreprise sont l'occasion pour aborder ces questions de « disruptions », éventuellement avec l'aide d'experts pour apporter des éclairages complémentaires et une nouvelle grille d'analyse et d'action.

Dans nos enquêtes auprès des dirigeants d'entreprise et les membres de leur CA, nous constatons que ceux-ci expriment souvent leur volonté de sortir du cadre des réflexions et actions du quotidien – le plus souvent liées à des décisions urgentes – et d'adopter un état d'esprit différent, plus créatif et plus libre. Il y a donc à la fois un besoin et une attente à satisfaire par de nouvelles pratiques de gouvernance.

Parmi les méthodes employées pour libérer cette énergie, l'une des plus innovantes est la démarche d'auto-disruption. Son intention est de créer les nouvelles conditions pour permettre à l'équipe de direction de se mettre dans la peau de « disrupteurs » de l'activité de l'entreprise et mener une réflexion collective de fond sur la stratégie dans un cadre nouveau. Ensemble, ils se fixent pour objectif de répondre ensemble à la question « *Dans le champ de l'entreprise, quelles transformations peuvent être menées pour évoluer et mieux réagir dans le contexte de ruptures venues de l'extérieur ?* ». L'enjeu apparait donc de créer les conditions favorables pour que les membres du comité se responsabilisent, se mettent en action collective et optimisent l'utilisation de leurs ressources internes et externes.

Comme tout processus managérial important, la démarche d'auto-disruption se pratique au sein d'un programme structuré et accompagné. Celui-ci doit permettre aux décideurs d'adoptent une position radicalement différente de celle qu'ils ont normalement dans un cadre bienveillant et stimulant. En effet, il ne leur sera plus demandé de défendre leur entreprise contre des attaques externes ou des changements importants déjà identifiés, mais de se comporter le temps du programme en créateurs et en entrepreneurs. Ce processus itératif permet de capitaliser sur leurs connaissances collectives d'un secteur pour l'aborder de l'extérieur, tirer parti de positions de marchés anormales, de technologies venues d'autres marchés, de changements règlementaires, de besoins clients peu ou mal servis.

Par eux-mêmes, d'où le terme « auto », les dirigeants se mettent en capacité d'anticiper et de trouver des voies originales, pour à terme protéger l'entreprise des « disruptions » et même en initier certaines. Leur état d'esprit est non plus celui de défenseurs du passé, mais de créateurs de *startup* qui ont l'ambition de créer un business pérenne.

Cependant la ressource la plus contrainte des dirigeants d'ETI est le temps dont ils disposent. Les compétences et les financements ne viennent qu'après. Il leur faut donc trouver une démarche rapide, opérationnelle et pragmatique pour mettre l'organisation

en mouvement autour de cette réflexion et engager des actions qui ont du sens. Là où de grosses structures ont la capacité à isoler des équipes, lancer des « task-forces » et engager des « programmes », les ETI n'ont pas ces moyens à leur disposition. Cette frugalité les rend souvent d'ailleurs plus agiles !

Les nouvelles formes d'engagement des équipes de direction et du CA telles que l'auto-disruption utilisent des outils spécifiques pour tirer parti de l'intelligence collective des participants, et s'appuie sur des apports spécifiques quant aux technologies, marchés, innovations, etc. C'est donc une approche extrêmement ouverte sur les nouveaux modèles économiques et les organisations qui est employé pour mobilises intensément et dans un espace-temps limité les ressources dont dispose l'entreprise.

Cette approche est modélisée dans le Parcours d'Auto-Disruption™ de SaMaTransformation :

Certains administratrices ou administrateurs sont particulièrement légitimes participer au programme. Ce sont typiquement les membres du Comité Stratégique et du Comité de Risques, et apporter beaucoup de valeur ajoutée grâce à leurs expériences et visions complémentaires à celles des responsables opérationnels.

L'auto-disruption est caractérisée par :

- un changement d'état d'esprit, qui passe de défensif à offensif, mais sans devenir agressif ;
- une mise en lumière, voire une mise en cause, des non-dits et des croyances ;
- un travail collaboratif et transversal de décloisonnement l'organisation ;
- une connexion forte entre la réflexion stratégique et l'action opérationnelle ;

- l'acceptation du principe de l'échec pour certaines réflexions, puisque des pistes envisagées vont être modifiées ou abandonnées en cours de route ;
- une dynamique d'innovation fondée sur l'intelligence collective.

Le CA – avec l'ensemble des connaissances et expériences de ses membres – a donc toute légitimité pour engager un dialogue avec la direction de l'entreprise et lui demander : « ***êtes-vous prêts à vous auto-disrupter ?*** ». Dans un tel dispositif, le CA joue un rôle proche de celui que les Comités Stratégiques assument pour les *startups*. Ceux-ci s'impliquent fortement dans l'élaboration même de la stratégie et dans l'accompagnement de son exécution, tout en respectant les rôles des uns et des autres. Cette culture d'innovation, associée à une approche frugale et agile, caractérise l'esprit d'auto-disruption.

A la fin de cette première étape de mise en mouvement, l'équipe de direction choisit avec l'appui du CA comment intégrer les options retenues dans son mode d'organisation pour faire le lien avec l'opérationnel. A cet égard, il existe diverses méthodes qui vont de l'incubation interne à la création de structures dédiées – là aussi les administrateurs apportent une forte valeur ajoutée aux dirigeants en les éclairant sur ces options et en les conseillant lors des arbitrages.

C'est en travaillant avec des équipes dirigeantes d'ETI confrontées à des problématiques de baisse de marché, d'arrivée brutale de concurrents inconnus, de nouveaux outils numériques, que nous avons constaté combien celles-ci disposent souvent sans le savoir d'un potentiel peu ou mal exploité. De fait, la bonne pratique de la transformation au service de la croissance pérenne s'appuie sur des leviers puissants : le mélange des genres, la transversalité, la pluridisciplinarité et la mise en commun des idées et des savoirs.

La peur (de l'avenir, du concurrent, de l'échec, du client, du chef, du collègue…) est – comme le dit le dicton – mauvaise conseillère. Or le slogan "*Yes, we can*" de Barack OBAMA a démontré la force d'entraînement de la pensée positive ! De plus, la démarche d'auto-disruption agit comme un accélérateur du décloisonnement au sein de l'entreprise et permet de connecter des compétences et des savoirs enfouis pour les mettre au service de nouveaux modèles économiques créateurs de valeur humaine, financière et sociale.

Quelle que soit la façon d'amorcer ce processus, il est essentiel pour le CA de l'inscrire dans une approche globale et de s'impliquer aux côtés de l'équipe de direction dans un engagement collectif et collaboratif basé sur la confiance et la diversité. Dans cette évolution du positionnement du CA dans la gouvernance, celui-ci devient un formidable « générateur de temps et de moyens » grâce aux femmes et aux hommes qui le constituent.

_°_

Ce chapitre est extrait de « Le Monde et la gouvernance des ETI » - V. Lejeune, G Le Péchon & al., 2019, Éditions de l'Harmattan, ISBN : 978-2-343-16151-8

_°_

Patrick Giry-Deloison dirige le cabinet de conseil SaMaTransformation. Fort de plus de 25 années d'expérience dans des postes de management ventes et marketing dans des grands groupes internationaux, il intervient auprès des directions d'entreprises pour les accompagner dans leurs programmes de transformation stratégique et opérationnelle au service de leurs projets de croissance.

Son ambition est d'aider les dirigeants à « *transformer de bonnes idées…en bon business* ».

Patrick est très actif auprès de l'écosystème de l'innovation. Il est co-fondateur des INSEAD Business Angels Alumni en France et siège au Conseil de plusieurs start-ups.

Engagé dans la vie associative, il siège au bureau de FITT France, le Forum de l'Innovation Technologique et de la Transformation.

Il enseigne le Marketing et le Business Management au Collège de Paris, EBS, ESCP, ISEG et Montpellier Business School.

Il est ingénieur diplômé de Supélec, licencié ès Sciences Économiques de la Sorbonne et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

e-mail : Patrick.Giry-Deloison@SaMaTransformation.com