

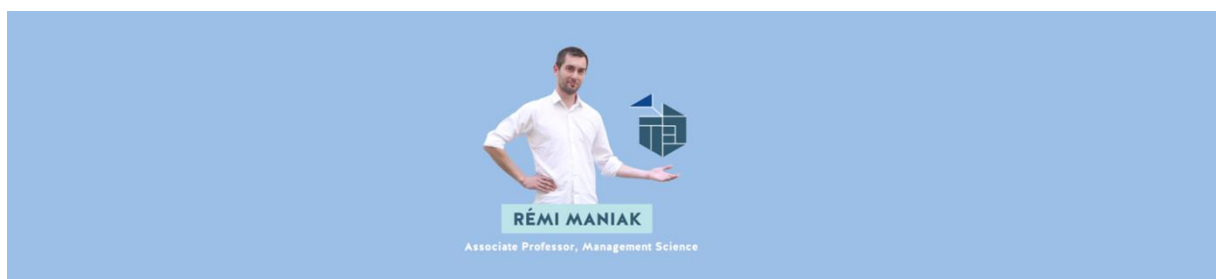


# **MOOC**

## **INNOVER ET ENTREPRENDRE DANS UN MONDE NUMERIQUE**

### **Chapitre : La disruption numérique**

Module conçu par le Pr. Rémi Maniak



## Introduction

Ça devient vraiment énervant. À chaque annonce de lancement d'un nouveau produit, on entend le même refrain. « Cette innovation va changer le monde », « elle va disrupter une industrie ». Soyons raisonnables, une disruption, ce n'est pas uniquement un nouveau produit sympa. Cette frénésie de la disruption permanente n'est-elle pas juste le reflet de l'ego des entrepreneurs? Ou simplement du marketing? En fait, pas seulement.

### 1. Qu'est-ce qu'une innovation disruptive ?

Si on en croit certaines théories, une fois qu'une innovation radicale a été lancée, comme l'ordinateur ou Internet, les marchés se stabilisent pendant plusieurs décennies. Les clients deviennent progressivement familiers, puis demandeurs de l'innovation. Les entreprises perfectionnent les produits associés, et leur processus de fabrication. Et tout cela converge lentement autour de ce que l'on appelle un « dominant design » où toutes les offres se ressemblent.

Le concept d'innovation disruptive est né en étudiant des entreprises qui avaient trop bien suivi cette logique de perfectionnement continu.

Par exemple, dans les années 1980, les constructeurs de disques durs ont vu les limites de la course à la capacité de stockage. En effet, la percée des ordinateurs portables a progressivement donné la priorité à de nouveaux attributs du produit comme la légèreté, la compacité ou le silence. Cette mutation des usages permettait de miser sur d'autres technologies, beaucoup moins performantes en termes de capacité. Certains ont su le faire. D'autres moins.

Tel est le mécanisme de la disruption. Un concurrent, a priori inoffensif, s'introduit sur un marché stabilisé. Il mise sur de nouveaux attributs particulièrement valorisés par certains clients, et sacrifie des attributs que l'on croyait indispensables. Il peut ainsi retourner tout un marché s'il parvient à modifier massivement les préférences d'achat.

N'oublions pas qu'au moment où l'iPhone est lancé, le critère d'achat principal d'un téléphone portable était l'autonomie de sa batterie. Le produit est arrivé avec moins de 24h d'autonomie, à un moment où la

norme était de 5 jours. Aujourd'hui qui sacrifierait l'ergonomie d'un écran tactile pour gagner quelques jours de batterie ? Personne.

En fait, le monde numérique offre effectivement toutes les conditions pour casser les dominant design établis.

## **2. Le numérique favorise les disruptions**

Il y a 3 raisons à cela.

D'abord parce que les bénéfices offerts par la dématérialisation font facilement oublier au client certains luxes auquel il s'était habitué. À commencer par la qualité. Le MP3 a ainsi renversé l'industrie du CD malgré une qualité audio médiocre en ouvrant un choix infini sans se déplacer de chez soi. De même, l'imprimante 3D que vous aurez bientôt chez vous construira des objets certainement moins robustes que ceux que vous auriez trouvé en magasin, mais elle vous offrira des possibilités de choix et de personnalisation inédites, tout en restant chez vous. Ensuite, parce que l'appropriation des nouveautés n'a jamais été aussi facile. En effet, un produit disruptif se diffuse uniquement si les consommateurs peuvent facilement le tester avant de l'acheter, car ils ont besoin de faire l'expérience de la valeur ajoutée par les nouveaux attributs, et dédramatiser la perte des attributs qui ont été sacrifiés. Or les nouveaux business models du numérique sont largement basés sur des offres gratuites ou freemium, ce qui permet des campagnes d'essai massives, à moindre coût.

Enfin, parce que la diffusion des innovations bénéficie des nouvelles formes de prescription numérique. Les systèmes de recommandation au sein des réseaux sociaux sont beaucoup plus efficaces que le marketing de masse, pour vaincre la méfiance vis-à-vis des nouveautés. La taille des marchés offerte par les plateformes mondiales permet d'atteindre rapidement le seuil critique au-delà duquel une innovation devient connue et crédible, même pour les clients les plus conservateurs.

## **3. La destruction créatrice**

Difficile de prédire où cela va nous conduire, et si cela va se stabiliser de nouveau. Tout ce que nous avons, c'est un précédent historique, la

révolution industrielle du début du 20<sup>é</sup> siècle. Et le moins que l'on puisse dire est qu'elle a changé la face du monde.

Elle nous montre que les inventions et les technologies peuvent se combiner à l'infini et révolutionner de manière durable les industries installées. C'est ce qu'on appelle la destruction créatrice. À l'époque, les découvertes concernant le moteur thermique, la chimie, ou l'électricité, s'étaient mariées pour révolutionner les transports, la médecine ou l'agriculture. Difficile de ne pas voir un parallèle avec les combinaisons infinies qu'ouvrent l'informatique, l'électronique, les biotechnologies ou l'intelligence artificielle. Les ordinateurs et internet sont finalement de bien timides exploitations à un tel potentiel.

Dès le début du 20<sup>é</sup>me siècle, Schumpeter décrivait alors la figure majeure de cette transformation : c'est l'entrepreneur. C'est lui qui va provoquer ces basculements, par sa volonté de profiter des technologies pour révolutionner les produits existants. Aujourd'hui encore, ce sont eux, les héros de la disruption mondiale.

Enfin, ces innovations exercent des effets d'entraînement si importants qu'elles obligent à transformer l'ensemble du système capitaliste. Autour de 1910, émerge ainsi le socle de l'entreprise industrielle tel qu'on la connaît actuellement. Par exemple on invente le statut de société anonyme, le contrôle de gestion des investissements, le taylorisme, ou encore le rôle de Directeur Général. Aujourd'hui encore, le numérique oblige à réinventer des règles du jeu adaptées à l'entreprise du 21<sup>é</sup> siècle.

Donc oui, c'est vrai, cette folie de la disruption permanente est parfois agaçante. Mais il va falloir s'y habituer. Car le mot « disruption » n'est pas simplement là pour faire chic dans une keynote. Il est surtout le témoin d'une période historique, où, effectivement, on peut a priori dynamiter toutes les industries installées.