

LA DISRUPTION

C'est quoi ? (Le principe, les fondements)

Le concept est tiré du mot « disruption », utilisé par les scientifiques pour parler d'un court-circuit. Initié par le professeur Taylor Christensen (d'Harvard) dans les années 90, et rendu célèbre par le publicitaire Jean-Marie Dru, qui a déposé la marque en 1992. La disruption est définie comme « le processus par lequel les nouveaux entrants abordent le marché par le bas et se servent des nouvelles technologies pour proposer des produits ou services moins chers ». Ce processus s'appuie donc sur des innovations de rupture qui s'opposent à des innovations de continuité, censées améliorer les produits existants.

Christensen distingue deux formes de ruptures : d'une part, la rupture inférieure qui vise les clients qui n'ont pas besoin de toutes les performances du marché supérieur et d'autre part, la rupture de nouveaux marchés qui s'adresse soit aux clients qui jusqu'à présent n'étaient pas servis par les entreprises établies ou soit à des nouveaux clients qui voient apparaître de nouveaux produits et services (cas du téléphone portable, du commerce en ligne...).

C'est pourquoi ? (L'intérêt et le sens)

L'innovation de rupture vient élargir le marché existant (en développant un produit ou service low cost), on parle de rupture inférieure. La nouvelle technologie pénètre le marché et satisfait des clients qui n'ont pas besoin de toutes les performances des produits et services classiques (par exemple les offres low cost des compagnies aériennes qui se focalisent sur la fonction de transport).

La rupture de marché, quant à elle, génère un marché nouveau, avec un produit ou service nouveau, mais qui se substitue souvent à un produit « classique » plus cher et plus complet (Paypal qui vient remplacer les services bancaires classiques, juste pour le paiement, BlaBlaCar qui remplace en partie les services de transport).

L'innovation de rupture s'appuie largement sur le numérique (cas des plates-formes de e-commerce ou de mise en relation d'acheteurs et vendeurs) et profite aussi de l'expérience client (importance de l'évaluation en ligne).

La disruption est aussi permise par la mondialisation et la réduction des coûts.

C'est pour quoi ? (Les liens et connexions, l'utilité en management)

Pour les grandes entreprises : elle remet en cause le modèle industriel et les modèles d'affaires liés à des rentes anciennes. Elle les oblige à innover de manière disruptive et à s'engager dans une nouvelle forme de recherche. Les grandes entreprises doivent même repenser leur modèle d'affaire (contrairement à Kodak, qui n'a pas su s'imposer sur le marché de la photo numérique). Elles doivent parfois créer des entités à part pour développer ces innovations (Nespresso fonctionne de manière particulière par rapport à Nestlé).

Pour les PME : elle constitue une chance de pouvoir se lancer et de devenir très vite une référence sur le marché grâce à une innovation disruptive (BlaBlaCar, Facebook, Paypal).

C'est pour qui ? (Les utilisateurs)

Toutes les entreprises sont concernées par l'innovation disruptive, mais également toutes leurs parties prenantes (fournisseurs, clients, partenaires...).

Les clients sont les grands bénéficiaires de la disruption, car ils accèdent à des produits et services jusque-là coûteux (le taxi auquel se substitue le transport privé, type Uber), avec des prestations « élargies » (BlaBlaCar ne propose pas seulement un transport économique, c'est aussi de la création de lien) ou nouveaux (crowdfunding).

C'est comment ? (Méthodologie de base)

Taylor Christensen précise les 3 éléments permettant la disruption :

- Une technologie qui permet la simplification de produit/service ;
- Un modèle d'affaire basé sur le low cost ;
- Une nouvelle proposition de valeur pour le client.

Pour aller plus loin :

Les travaux de Clayton Christensen sur le site de la HBR : <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2016/11/12714-quest-ce-que-linnovation-disruptive/>

Le blog de Benoit Sarrazin : <http://benoitsarazin.com/francais/2012/10/innovation-de-rupture-definition.html>

Un article de référence sur les stratégies de rupture, dans la RFG :

https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_197_0113