

Innovation

ENJEUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Numérique entraîne auprès des Dirigeants (CEO, Administrateurs) des opérateurs économiques historiques un certain degré d'anxiété car ils sont mis sous pression par des forces disruptives, générées par de nouveaux entrants, dont les règles sont fondamentalement différentes des leurs.

Sachant que les principaux objectifs d'un CA concernant la pérennité de l'entreprise sont

- la validation de la stratégie
- le contrôle de bonne exécution du plan d'affaires
- les risques associés à la conduite du business

il est intéressant de comprendre comment la mission du Conseil est impactée face à ces émergences disruptives, dont les paradigmes économiques et opératoires sont fort éloignés¹ de ceux qui ont construit le succès des entreprises jusqu'aujourd'hui.

OBJECTIF DE CE DOCUMENT

Ce document s'inscrit dans une série de 4 analyses sur l'innovation des entreprises, qui adressent, en plus, les enjeux des entreprises, les enjeux du Comité de Direction et du CEO.

Ce document est destiné aux Dirigeants d'entreprises et d'organisations publiques. Il a pour but d'expliquer les grands principes de l'innovation dans l'économie et ses répercussions sur la gestion des entreprises. De cette explication découle la prise de conscience des Dirigeants d'entreprises de leur rôle et responsabilités dans l'adéquation de la stratégie de leur entreprise avec les grandes tendances du marché.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les Administrateurs ont souvent été nommés par l'AG au cours d'une période économique dont les modèles étaient différents des actuels qui comportent une forte dimension digitale, voire sont totalement 'Data driven'. Dans la mesure où de nombreux mandats ont été accordés il y a plus de 10 ans, ce qui équivaut à la préhistoire moderne technologique (le smartphone existait à peine !), le Conseil bénéficie-t-il, en son sein, de la compréhension des modèles numériques qui sont souvent la base des modèles d'innovations des entreprises.

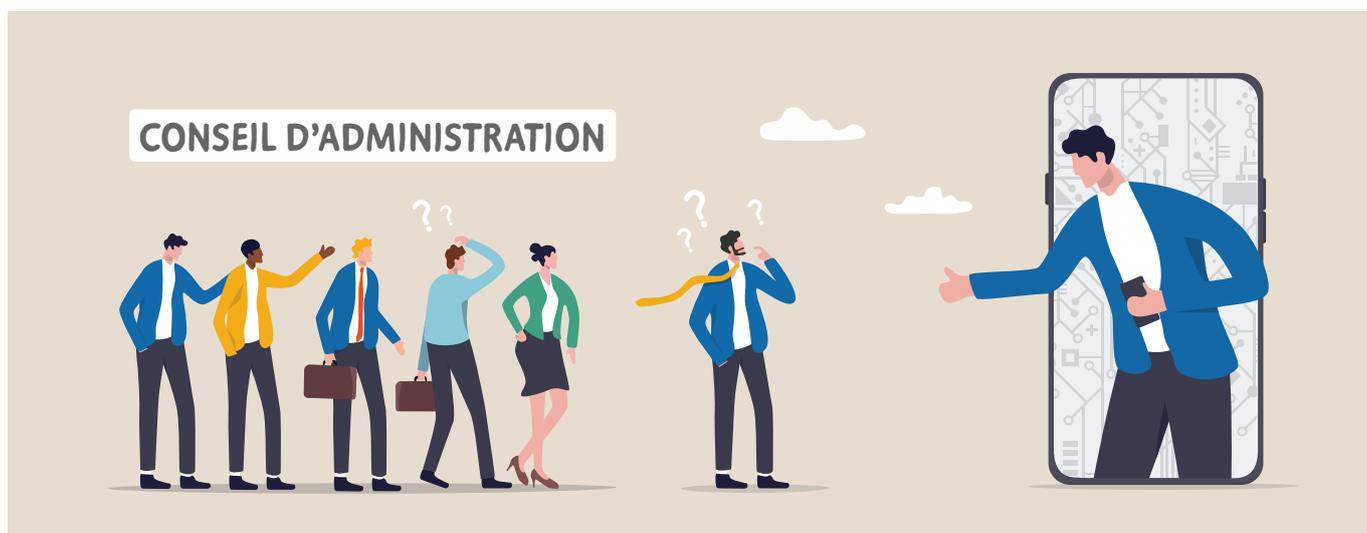
Etant donné la vision collective de l'organe, il n'est bien évidemment pas nécessaire que chaque membre du Conseil soit un expert en matière d'innovation. Néanmoins, la compréhension des enjeux, des modes opératoires et des implications culturelles¹ par chacun des Administrateurs est indispensable, sous peine de ne pas apporter de valeur ajoutée dans les échanges autour de la table qui doivent façonner le futur de l'entreprise qui comportera un peu ou beaucoup d'innovation dans son modèle d'entreprise.

Cela signifie qu'il sera attendu des Administrateurs davantage de capacités à remettre les modèles d'entreprise en question, et donc leur modèle de pensée personnelle.

Plus que jamais il s'agira d'avoir une approche 'out of the box'. Une écoute des jeunes de l'entreprise apportera un éclairage important sur les modes de vie et de consommation des 'Digital Natives'; ils ont des histoires à raconter qui sont certainement les prémices d'une autre manière d'appréhender les produits et les services des entreprises.

L'innovation arrive de plus en plus souvent à l'agenda des Conseils d'Administration, soit par le biais d'un management dynamique qui expose une vision d'avenir, soit assez brutalement par le succès de concurrents émergents, qui taillent des croupières à l'entreprise en gagnant des parts de marché durement acquises qui écornent la rentabilité de l'entreprise. Les Administrateurs sont des exécutives avec une large expérience des affaires. Néanmoins, tous ne sont pas forcément habitués à traiter des situations disruptives qui engendrent de nombreux bouleversements, auxquels le Conseil n'a, sans doute, jamais été confronté.

Il est donc nécessaire que le Conseil puisse compter sur des personnalités qui savent s'inscrire dans un esprit disruptif, qu'importe leur âge. Cette initiative doit s'inscrire dans une démarche de diversité qui a pour objectif d'élargir les compétences et les visions du Conseil afin d'en faire un organe collectif fort qui ait les moyens d'accompagner le management dans ses nouvelles réalités de marché.



¹ plus de détails dans le White paper 'Enjeux du CEO dans un monde en évolution numérique'.

La maturité d'innovation du CA est un sujet qui devra impérativement être mis à l'agenda d'un exercice d'assessment du Conseil pour s'assurer que le Conseil puisse valablement accompagner le management dans sa réflexion stratégique et comprendre les mutations qui vont se répercuter tant sur le fonctionnement de l'entreprise, que sur les risques associés à ce nouveau modèle et sur ses performances économiques futures.

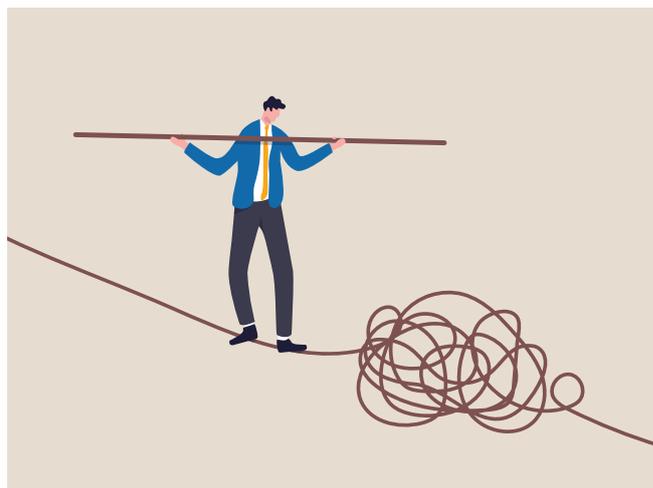
RÔLE ET MODE DE TRAVAIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le monde est en constante évolution avec, chaque mois, son lot de nouvelles initiatives (qui n'ont d'ailleurs souvent pas encore démontré leur pertinence, que ce soit au niveau de leur acceptabilité de la part du marché, ou en matière économique).

Il est important de comprendre à intervalles réguliers (par ex. 2x/an) quelles sont les mutations technologiques qui influencent un secteur d'activité. Pourquoi et comment ces innovations peuvent-elles éventuellement façonner le business de demain ? Pourquoi aussi ne pas rencontrer de temps à autre des start-ups qui œuvrent dans ce milieu et qui pourront faire part de leurs visions et expériences en matière de développement de projets orientés économie innovante ?

Il importe au Président de réserver du temps pour mettre l'innovation à l'agenda afin d'éveiller la curiosité et susciter la réflexion du Conseil par rapport aux innovations au sein du secteur d'activité de l'entreprise, non pas comme un sujet isolé, mais comme étant intégré au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Est-il nécessaire d'avoir un 'Comité d'Innovation' ad-hoc au même titre que des Comités d'Audit ou de Nomination/Rémunération qui ont pour objet de pré-traiter certains sujets relevant de ces comités avant de les aborder au sein du Conseil avec tous les Administrateurs ? Je crois, personnellement, que ce n'est pas la bonne façon de traiter l'innovation qui est un sujet transversal qui concerne tous les processus de l'entreprise et qui est réellement au centre de la stratégie d'une entreprise.



Une des missions du Conseil est de maîtriser les risques (industriels, financiers) de l'entreprise. Lorsqu'il est question d'innovation, on entre de plain pied dans une matière risquée car de nouveaux modèles sont en pleine construction. Ils évoluent quasiment au mois le mois selon d'une part de nouvelles performances technologiques mais surtout, d'autre part, selon la créativité et l'engagement d'entrepreneurs qui veulent saisir de nouvelles opportunités. Celles-ci doivent encore être testées et n'ont donc bien évidemment encore rien démontré... mais elles bousculent ! Il existe donc une disruptivité emmenée par des concurrents souvent d'un profil différent de ceux qui opèrent sur le marché historique de l'entreprise. Ils n'ont cure des fondamentaux du secteur dans lequel l'entreprise opère et sont prêts à tout remettre à plat.

Cette situation n'est pas de nature à enthousiasmer un Administrateur, qui doit considérer les risques qui affectent la pérennité de l'entreprise. Il est évident que le principe de l'innovation aujourd'hui (et à mon avis encore durant de longues années) est basé sur le principe 'Think, Test, Fail, Learn, Improve, Start-over', des termes peu usuels dans les cénacles d'un Conseil d'Administration.

Cette démarche n'est pas extravagante en soi, il en était de même lors de la Révolution industrielle, où de nombreux entrepreneurs ont pris des risques en se lançant dans des métiers innovants avec leurs succès (James Watt, Carl Benz, Graham Bell, John Dunlop, Auguste & Louis Lumière,) et leurs échecs (une myriade d'inconnus). De tous temps, l'homme

a su s'inscrire dans l'innovation; la différence entre la Révolution Industrielle est celle du Savoir est la rapidité d'évolution et le raccourcissement des différents cycles qui la compose

- Web 1.0 – web services connecting information (www)
- Web 2.0 – social software services connecting people (réseaux sociaux)
- Web 3.0 – semantic web services connecting knowledge (Intelligence Artificielle)
- Web 4.0 – metaweb services connecting intelligences in a phygital world (IoT, réalité augmentée, assistants vocaux, ...)

C'est en cela que le Conseil doit avoir une ouverture d'esprit, une agilité de pensée et une volonté de remise en question.

La mesure d'engagement d'une entreprise en matière d'innovations est le nombre de projets qu'elle a décidé de mener selon le niveau d'ambition que son management et son Conseil ont décidé de la doter. Au-delà de ce nombre de projets, la bonne nouvelle est le nombre d'échecs (rapides) qu'elle aura encouru, témoignant de son apprentissage (rapide) de modèles innovants qui, tôt ou tard, façonneront son développement. Parler d'échec est inhabituel dans un Conseil, et c'est pourtant un symbole fort de l'innovation. Hérodote disait déjà au 5ème siècle avant JC : 'Les échecs servent de répétitions au succès', comme quoi la sagesse philosophique est toujours d'actualité 25 siècles plus tard !

Le Conseil fait donc face à un choix cornélien : comment minimiser l'exposition aux risques des futures innovations qui sont les fondamentaux du développement stratégique (à moyen ou long-terme, en tout cas) de l'entreprise ? Une belle discussion autour de la table du Conseil.

A cela s'ajoute également de nombreux autres éléments sous-jacents internes relatifs à la démarche d'innovation

- les modifications managériales favorisant une autre culture d'entreprise, telles que l'évolution de modèles pyramidaux vers des modèles plus distribués, l'autonomie allouée aux collaborateurs pour partager le savoir entre eux et leur autoriser une autonomie de gestion ainsi qu'un droit à l'échec, ...
- de nouveaux 'rapports de force' entre les acteurs économiques à travers la co-crédation de services, largement facilitée par l'émergence des réseaux sociaux qu'ils soient internes ou externes, qui sera soutenue tant par les collaborateurs 'en équipe' que par les clients et les partenaires commerciaux qui auront un rôle beaucoup plus partagé et responsabilisé
- de nouvelles relations clients (nouveau customer journey, prédictivité d'engagement des clients basée sur des modèles algorithmiques ou du machine learning, co-crédation de services)
- de potentielles nouvelles sources de revenus (par ex. la monétisation de données)
- etc....

Bien que ces sujets semblent relever d'une gestion opérationnelle de l'entreprise, il est essentiel que le Conseil s'approprie ces sujets au niveau de leurs enjeux afin de s'assurer le rythme de transformation de l'entreprise.

Du fait que l'innovation doit être considérée comme sujet normal dans les discussions stratégiques, il n'est pas nécessaire d'augmenter le nombre de réunions du Conseil. Sans doute que l'importance de cette thématique aura pour effet de limiter les discussions de 'contrôle opérationnel', et ainsi de redonner de la hauteur aux débats du Conseil.

Néanmoins, des rencontres informelles avec certains managers peuvent être intéressantes afin de prendre la température de facteurs immatériels qui ne figurent pas dans les KPI, tels que par ex. doutes, incertitudes, changements culturels qui résultent du processus d'évolution/transformation de l'entreprise.

Le Conseil a une réelle Valeur ajoutée de challenger les équipes de direction dans la construction des fondamentaux de demain.

CONCLUSIONS

Tous les organes de gouvernance d'une entreprise (et les Conseils d'Administration n'y échappent pas) doivent reconnaître l'orientation innovante que prendra son business (quelle qu'en soit la forme - à tous les niveaux de l'entreprise Front-end & Back-end – et la vitesse). Il doit également être bien conscient qu'il ne s'agit d'une seule démarche 'de façade', mais l'innovation des entreprises concerne la totalité des composantes de l'entreprise.

Le Conseil a une responsabilité importante dans cette mutation en l'acceptant, en challengeant les propositions du management, mais surtout en acceptant temporairement les incertitudes de nouveaux modèles 'à construire' qui s'installeront progressivement à côté de modèles éprouvés qui réalisent aujourd'hui (encore) l'essentiel des cash-flows de l'entreprise. C'est en effet un des gros challenges de toute entreprise de développer de nouveaux modèles encore incertains, sans mettre à risque la santé financière de l'entreprise et les attentes de toutes les parties prenantes (stakeholders).

Entrepreneur et consultant, Thierry Janssen fonde son approche sur sa large expérience en matière de (i) mise en oeuvre de solutions technologiques pour différencier les entreprises, que ce soit en matière d'offres clients ou de processus d'exécution, et de (ii) conduite des équipes vers des initiatives entrepreneuriales.

Ses services permettent aux Conseils d'Administration d'intégrer les mutations de marché dans leur vision stratégique et aux dirigeants exécutifs de mettre en oeuvre les mécanismes de l'innovation avec les équipes.

**Pour approfondir ce thème, n'hésitez pas à contacter Thierry Janssen:
thierry.janssen@tomorrownow.be ou +32 478 98 33 61**