

LE RENOUVELLEMENT DU MODÈLE

Un modèle de service nouveau réussit rarement dans l'organisation qui exploite l'ancien. Il lui faut sa propre équipe, ses propres indicateurs et une protection, jusqu'à ce qu'il tienne seul.

TERMES VOISINS kakushin, exploration ; la rupture de Christensen en est un cas **S'APPLIQUE À** une offre ou un modèle de service, jamais à un processus existant

SE VÉRIFIE EN un comité d'arbitrage, plus la liste des indicateurs suivis **OUTIL QUI L'APPLIQUE** la conception de l'offre, fiche C-07 **VOIR AUSSI** fiches O-04 et P-09

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Élevé
Impact sur la qualité (FTR)		Moyen
Impact sur l'Opex / Capex		Moyen

CE QUE ÇA EXIGE

Ce que ça invalide dans la pratique actuelle		Élevé
Délai avant effet visible		Élevé
Difficulté à tenir dans la durée		Élevé

Faible Moyen Élevé N/A (sans objet)

1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

Un modèle nouveau réussit le plus souvent quand il se construit dans une structure séparée, avec ses propres indicateurs, jusqu'à ce qu'il tienne seul. Rattaché trop tôt à l'exploitation, il est jugé sur des chiffres qui ne lui conviennent pas, et presque toujours il s'éteint.

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI LE NEUF EST JUGÉ COMME L'ANCIEN

on compare une activité naissante à une activité mûre.

ALORS

il perd presque toutes les comparaisons, puisqu'il démarre petit et cher.

DONC

il est arrêté avant d'avoir eu le temps de prouver quoi que ce soit.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Si l'idée est bonne, elle s'imposera d'elle-même. Une bonne idée n'a pas besoin qu'on la protège."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Quand ce qu'on veut changer est la façon de produire le service actuel. Il faut alors refondre le flux : une zone pilote peut le démontrer, mais une structure autonome et durable n'est pas nécessaire.

2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables, sans enquête ni questionnaire : où regarder, et à quoi on voit l'écart.

LE PLUS RAPIDE

Demandez sur quels indicateurs la dernière initiative nouvelle a été suivie.

Des indicateurs à elle : usagers, réutilisation, hypothèses critiques tranchées.

✗ La marge et le volume, comme pour l'activité existante.

Regardez qui arbitre les moyens entre l'exploitation et le nouveau.

La direction, qui répond à la fois de l'existant et du nouveau.

✗ Le responsable de l'activité existante, qui arbitre en sa faveur sans mauvaise intention.

Comptez les personnes à temps plein sur le modèle nouveau.

Une équipe dédiée, même réduite à deux personnes.

✗ Des contributeurs à 20 %, rappelés dès que l'exploitation tousse.

Regardez si le budget du nouveau est sanctuarisé.

Une enveloppe fixée pour plusieurs trimestres, réaffectée sur décision de la direction seulement.

✗ Un budget repris dès que l'exploitation est sous pression.

DANS LA DURÉE

Regardez le sort des trois dernières initiatives de ce type.

Une au moins est devenue une activité.

✗ Toutes arrêtées avant dix-huit mois, chacune pour une bonne raison.

3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas une refonte de processus

Les deux changent profondément la façon de travailler.

→ La refonte (fiche O-04) garde l'offre et change le flux ; ici on change ce qu'on vend, et le flux suit.

Ce n'est pas la numérisation de l'existant

Les deux s'appuient sur des outils nouveaux.

→ Numériser accélère le modèle actuel ; ici on en construit un autre, qui peut rendre l'ancien inutile.

Ce n'est pas un laboratoire d'innovation

Les deux se tiennent à côté de l'exploitation.

→ Le laboratoire produit des démonstrations ; ici on vise une activité qui tient seule, avec des clients qui paient.

Ce n'est pas une question de montant

On associe presque toujours l'innovation à un montant engagé.

→ Ce qui limite est l'attention des dirigeants et la protection des moyens et des indicateurs face à l'exploitation.

4 D'où ça vient

Pour que la fiche fasse autorité

ORIGINE

Kakushin, réforme en profondeur : K. Watanabe (Toyota) l'emploie vers 2007 (*HBR*), sans en faire une règle d'organisation. « Ambidextre » vient de Duncan (1976), la séparation de Tushman et O'Reilly (1996) et Christensen (1997). Le *kaikaku*, refonte radicale d'un flux, est exclu ici.

CE QUI A CHANGÉ DEPUIS

Le terme reste peu stabilisé. La tension entre exploiter et explorer vient de March (1991) ; la séparation en est la réponse la plus étudiée.

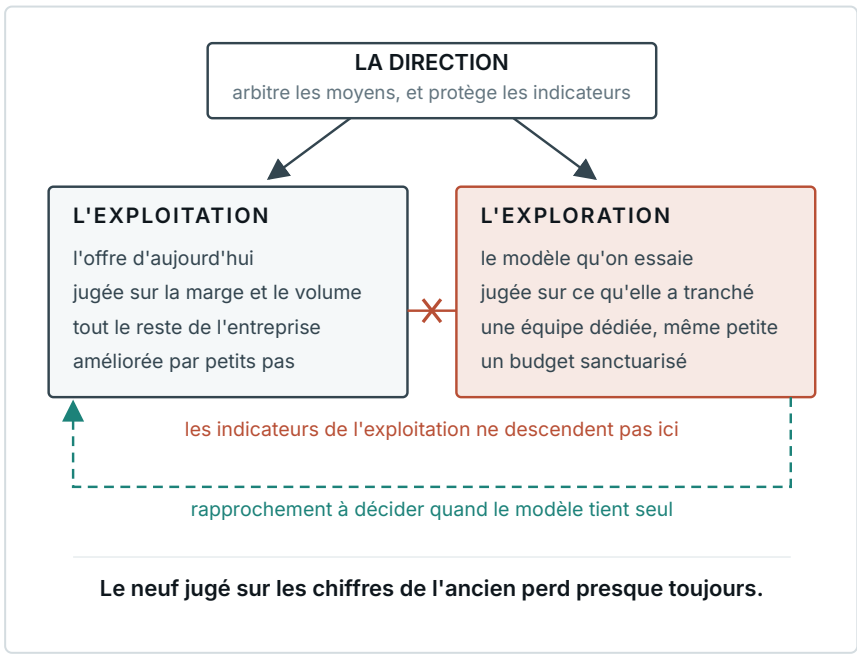
POUR ALLER PLUS LOIN

C. O'Reilly & M. Tushman, *The Ambidextrous Organization*, HBR, 2004
C. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, 1997

LE MOT JUSTE

Dire renouvellement du modèle plutôt qu'innovation : ce mot-là désigne tout et n'engage personne.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT



Deux structures, deux jeux d'indicateurs, un seul arbitre.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

LE MODÈLE NOUVEAU

une équipe dédiée et ses propres indicateurs.

UN TRIMESTRE DÉCEVANT

on regarde les questions qu'il a tranchées.

L'ARBITRAGE DES MOYENS

tenu par la direction, qui répond des deux activités.

CE QU'ON REGARDE

les hypothèses critiques tranchées.

QUAND IL NE L'EST PAS

LE MODÈLE NOUVEAU

des contributeurs à temps partiel, pris à l'exploitation.

UN TRIMESTRE DÉCEVANT

on compare sa marge à celle de l'existant.

L'ARBITRAGE DES MOYENS

tenu par le responsable de l'exploitation.

CE QU'ON REGARDE

son chiffre d'affaires, dès le premier trimestre.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

La comparaison directe entre le neuf et l'ancien. Pendant plusieurs trimestres, souvent plus d'un an, le neuf sera plus petit et plus cher, et il faudra le financer quand même.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

Le résultat consolidé, le temps que la nouvelle activité tienne seule. Et une part de l'activité existante, si le modèle nouveau prend sur elle.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Une équipe dédiée sans protection des indicateurs est arrêtée au premier trimestre difficile. Mieux vaut ne pas la créer que la créer sans cette protection. Séparée ne veut pas dire coupée : elle s'appuie sur les clients, la marque et la distribution de l'exploitation, sous l'arbitrage de la direction.

LA PHRASE À RETENIR

Le neuf jugé sur les chiffres de l'ancien perd presque toujours.