

L'entreprise autrement

Christian Auriach

Agilité stratégique

L'art du pivotement

- ▶ Performance de l'innovation
- ▶ Organisations cellulaires
- ▶ Leviers de l'IA



L'entreprise autrement

Agilité stratégique

L'art du pivotement

Christian Auriach



Retrouver tous les titres de la collection
L'entreprise autrement dirigée par
Christian Auriach



Conception graphique couverture: Éric VIGIER

Conception graphique intérieur: Bénédicte LE MÉLINAIRE

Mise en pages: Soft Office

ISBN 9782340-121522

Dépôt légal : septembre 2026

©Ellipses Édition Marketing S.A.

8/10 rue la Quintinie 75015 Paris



Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.editions-ellipses.fr

INTRODUCTION

• L'agilité stratégique : un paradoxe

Les cycles d'entreprise ne cessent de s'accélérer. *Order to cash*, processus d'innovation, contrôles de conformité ne sont que trois exemples de ces zones de raccourcissement d'horizon que l'on trouve partout, à la fois au niveau du front-office, du middle-office et du back-office. Jusqu'où ? Existe-t-il une limite en deçà de laquelle un temps de traitement ne peut descendre ? Si elle existe, elle n'est pas connue. En attendant, les démarches agiles triomphent.

Or il y a un paradoxe. Dans ce contexte les grands entrepreneurs de notre temps sont ceux qui anticipent le mieux ce qui va se passer à long terme. Ils pratiquent sous une forme ou une autre le *scenario planning*, approche stratégique connue et pratiquée depuis des décennies mais qui connaît un vrai rajeunissement à l'ère de l'IA. Corrélativement, ils exploitent les outils et méthodes de l'analyse stratégique pour transformer ces scénarios en décisions clés, notamment en matière d'investissement ou de désinvestissement.

L'agilité stratégique est le mariage fécond de l'analyse stratégique (dont le *scenario planning*) et de l'approche agile.

• Un temps de convergence

Au fil des notions présentées, ce livre fait l'état de l'art de la discipline du *scenario planning* et des pratiques agiles, afin de bénéficier d'années de recherche et d'expérience de terrain dans ces domaines pour mieux penser leur convergence. Or nombre d'outils et de moyens nouveaux, dont certains créent une rupture sans précédent en matière de capacité d'analyse, forcent la revisite de ces savoirs. L'IA par exemple questionne leurs bien-fondés tout en proposant de sublimer leur efficacité. Deuxième paradoxe.

• Les vacances de Jeff Bezos

Stimulées par l'adoption massive de nouvelles pratiques d'entreprise et par la maturation rapide de nouveaux outils, démultipliant la pensée et l'action du dirigeant et du manager, *scenario planning* et agilité sont donc en train d'évoluer vers autre chose, vers une plus grande rapidité de simulation donc une plus grande capacité à pivoter dès que cela devient pertinent.

Jeff Bezos, fondateur et dirigeant d'une variété d'entreprises allant de la distribution à l'aérospatial en passant par les services informatiques, l'électronique et la culture, ne fait pas que défrayer les chroniques mondaines. Avec ses équipes, il conçoit et publie des modèles permettant de se projeter à long terme, tout en se consacrant personnellement à la résolution de problèmes opérationnels critiques au quotidien. Cette double implication lui permet de repérer les moments clés où il faut changer de stratégie, et cela peut se produire tous les mois (et non pas seulement tous les 3 à 5 ans comme dans une approche stratégique dite prédéterminée¹, apanage des organisations évoluant dans des océans rouges², c'est-à-dire des environnements hautement concurrentiels à faible rythme d'innovation). Sa capacité à gérer des sujets aussi denses, risqués et complexes qu'une révolution copernicienne de la grande distribution et des services d'infrastructure informatique, endossant un rôle de pionnier décrié avant de devenir la nouvelle référence (certes controversée, mais durable et durablement imitée) dans ces domaines, est-elle liée à son excellence de la pratique du *system thinking* ? Cette mouvance pionnière de l'agilité stratégique était en vogue dans les universités et auprès des adeptes de la modélisation économique dans les années 90³, justement à l'époque où Jeff Bezos travaillait dans un fonds d'investissement connu pour son excellence en modélisation. En résumé, *system thinking* propose de modéliser les constantes durables d'un écosystème et de gérer avec un maximum de souplesse ce qui, justement, n'est pas durable.

Bref, le modèle remplace le business plan. Plutôt que d'annoncer un résultat certain à ses actionnaires, l'entrepreneur hyper-croissant fournit un modèle que l'actionnaire peut utiliser pour y injecter ses propres hypothèses. Cela est rendu possible par la disponibilité d'une quantité croissante de données et des moyens de les analyser rapidement.

-
1. Cf. Mintzberg H. (2009 pour la dernière édition en français). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris : Pearson – Village Mondial.
 2. Cf. Chan Kim, W. (2015 pour la dernière édition en français). *Stratégie Océan Bleu*. Paris : Person – Village Mondial.
 3. Cf. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Currency/Doubleday. NB : la dernière édition de ce livre en français est parue en 2015 aux éditions Eyrolles.

Alors en tendance, peut-être que Jeff Bezos poussera si loin la modélisation de ses prochains projets et l'automatisation de ses boucles décisionnelles, qu'il pourra enfin prendre de grandes vacances sans dégrader la performance de ses entreprises. Mais en a-t-il envie ?

• **Comment bénéficier au mieux du contenu de ce livre**

Plutôt que de structurer l'ouvrage selon un plan académique classique, l'idée est ici de relier systématiquement chaque notion abordée à des cas d'usage les plus clairs et concrets possibles, dans un souci d'applicabilité par ses lectrices et lecteurs, qu'ils soient spécialistes ou novices. Chaque notion est ainsi présentée en 4 à 5 temps :

- **Découverte** Vulgarisation de la notion dans un style accessible à un public large, avec pour principal objectif la transmission des tenants et aboutissants de la notion : pourquoi est-elle utile, qu'est-ce qu'elle apporte, quel est son niveau de maturité (émergente, éprouvée, vieillissante), pourquoi a-t-elle ses fans ?
- **Théories** Les fondements théoriques de la notion : quels travaux constituent son socle, quelles références récentes en font la synthèse, quelles avancées nouvelles sont proposées ici ? Quels sont les auteurs de référence en la matière ? Cette rubrique fait la part belle à la sérendipité, cette façon de rebondir sur un texte pour en inventer un nouveau. Aussi il ne faut pas s'attendre à ce qu'elle colle au propos des références, même si elle y est fidèle. Elle s'en inspire plutôt pour proposer des réflexions complémentaires, établir des liens avec d'autres sources ou imaginer une suite : c'est l'objet des « points clé » signalés par une petite main précédant un encadré. Ces témoignages d'expériences de lecture ont eux-mêmes pour but de provoquer chez vous réactions, envies, questions et créations. Il se peut alors que vous souhaitiez partager à votre tour vos impressions de lectrice ou de lecteur, d'auditrice ou d'auditeur. Il vous suffit pour cela de les adresser par mél à l'adresse contact@auriach.net, en précisant le titre du contenu concerné ; si vous m'autorisez à publier votre commentaire, merci de me le signaler par la même occasion.
- **Cas d'usage** Analyse d'un cas d'usage passé, présent ou futur. Un cas passé concerne une transformation d'entreprise ou d'écosystème ayant déjà eu lieu. Un cas présent désigne un contexte actuel (toujours d'entreprise ou d'écosystème) dans lequel l'application de la notion considérée serait bénéfique. Un cas futur anticipe une évolution probable des conditions de marché ou d'écosystème à laquelle une organisation existante devra faire face à l'avenir. Un cas d'usage peut être par exemple décomposé en 5 étapes : description d'une situation ou d'un type de situation,

énoncé d'une problématique, calage des objectifs, proposition d'une démarche faisant appel à la notion, déroulé du processus et résultats atteignables – ou atteints si le cas d'usage est passé. Leur ordre n'est pas figé, car en fonction du contexte il est parfois plus dynamique de commencer par le résultat pour finir aux prémisses que l'inverse.

En effet certains cas méritent d'être étudiés dans un ordre antéchronologique, depuis l'impact jusqu'au fait déclencheur et non l'inverse. Ceci permet de privilégier une recherche de causalité d'un résultat plutôt qu'une approche séquentielle (dont on distingue moins facilement, et plus tardivement, les tenants et surtout les aboutissants) et évite le syndrome de « la méthode pour la méthode ». L'expérience montre que la connaissance ainsi transmise peut ainsi être mieux ancrée dans l'esprit de la lectrice ou du lecteur.

Les situations passées sont toutes réelles, liées à des sources vérifiables.

- **Guide et exercice d'application** Un guide de mise en œuvre de la notion sous la forme d'un processus applicable par les lectrices et lecteurs dans leur propre contexte.
- **Témoignage** Commentaire et analyse de praticiens témoins de situations d'entreprises ou d'écosystèmes cœurs de cible de la notion abordée : un cofondateur de fintech visant le statut de licorne, des Directeurs de l'innovation confrontés à des agendas de création de valeur ambitieux, un entrepreneur en série éditeur d'une IA spécialisée (dite « verticale »), un dirigeant spécialiste de l'innovation ouverte œuvrant sur 3 continents, le cofondateur d'une entreprise spécialiste du jumeau virtuel donnent leur point de vue sous les angles stratégique et opérationnel ; car les deux angles sont indissociables dans une logique d'agilité stratégique.

Un lecteur très pressé peut sauter les blocs **Théories** et **Cas d'usage** et simplement :

- Choisir une notion qui l'attire dans la table des matières, sans souci de leur ordre et de leur logique de regroupement.
- Lire le premier bloc relatif à cette notion (**Découverte**).
- Appliquer le processus décrit à son propre contexte (**Guide et exercice d'application**).
- Et recommencer avec la notion suivante.

Les blocs **Cas d'usage** et **Témoignage** ancreront dans l'esprit d'un lecteur un peu moins pressé la réalité de situations potentiellement porteuses d'émotions. Or on sait que l'on retient d'autant mieux une notion, en se l'appropriant voire en la personnalisant, qu'en ressentant une émotion.

Le bloc **Théories** satisfera le lecteur curieux de comprendre comment on en est arrivé là et quelles sont les perspectives d'avenir du domaine.

Enfin le lecteur «séquentiel exhaustif» trouvera dans l'articulation de l'ouvrage une logique d'ensemble propre à ancrer des repères durables et à gagner du temps dans la mise en œuvre, en visualisant l'ensemble des moyens mobilisables pour chaque contexte particulier, évitant de potentiels allers-retours – ce que les experts *Lean* appellent le «retravail».

NOTE DE L'AUTEUR

On trouve plus d'une soixantaine d'illustrations dans le corps de ce livre. Des schémas, graphiques et canevas d'outils complémentaires sont aussi accessibles en ligne sur le site auriach.net.

Néanmoins, à rebours de l'adage « un dessin vaut mieux que mille mots », le plus souvent attribué à Confucius, je convoque Boileau et son « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément ». Chris Anderson dans son guide officiel des conférences TED¹ (une référence) fait d'ailleurs de même.

Ainsi ce livre fait la part belle à l'écrit (sic !). Son texte a été conçu comme s'il ne devait pas être illustré, afin d'être le plus didactique possible. Il est donc compatible avec – ou adaptable à – au moins trois formats de plus en plus courants et courus, sans rien perdre de son contenu :

- Le podcast, qui par définition ne peut être illustré.
- Le standard *e-pub*, qui déteste les schémas.
- La conférence qui, si elle peut être illustrée, doit l'être avec légèreté. Elle gagne d'ailleurs à être donnée « a capella », sans accompagnement, en privilégiant l'authenticité, la sincérité, le témoignage direct, en un mot l'émotion de la transmission d'un message fort².

Cela évite aussi les éternelles critiques de *Powerpoint*TM, auxquelles pourtant je ne m'associe pas, car à chaque objectif son media.

Les textes eux-mêmes sont structurés par un minimum de titres, d'une profondeur maximale de trois niveaux, les principaux repères visuels étant des mots-clés en gras et des encadrés.

Spécifiquement pour les blocs *Théories*, les encadrés mettent l'accent sur des commentaires et idées nouvelles complétant les références académiques et de terrain étudiées.

1. Anderson, C. (2016). *Parler en public, TED, le guide officiel*. Paris : Flammarion.

2. Toutes proportions gardées, on se souvient bien des bons discours tels quel « I have a dream... », « Ich bin ein Berliner... », « Blood, Toil, Tears and Sweat... », mais on est le plus souvent incapable de préciser les images qui y sont associées. De là à penser que les images sont réservées aux mauvais discours...

L'INNOVATION AU CŒUR DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE



DÉCOUVERTE

Évolution de la performance de l'innovation sur deux décennies

Inflation et circulation du volume de données accessibles

*Tomber sept fois, se relever huit*¹. Ce titre de *Philippe Labro*, patron légendaire du secteur des media, campe bien l'ambiance dans laquelle évolue un leader. L'objectif n'est pas de toujours réussir, mais de connaître le succès plus souvent que l'échec. Et de préférence, des succès à plus fort impact que les échecs. Dans le cas d'espèce, l'auteur décrit l'environnement d'un grand média comme un espace de tension permanente, où la parole circule, se transforme, et où la discrétion est rare. Le bureau du dirigeant devient à la fois un lieu de pouvoir et d'isolement. Il évoque la fébrilité créative, la pression de devoir toujours être performant, l'obligation de maintenir le leadership de la station, et le rythme effréné des réunions, des décisions et des interactions sociales. Vivre sous la menace de la parution des prochains résultats, concilier créativité et rigueur, faire face à un climat d'incertitude, de pression et de compétition permanente, forment son lot quotidien.

Vingt ans plus tard, les mêmes forces sont à l'œuvre, en plus intense. Moins personnels, moins incarnés, mais tout aussi clairs sont les ouvrages écrits sur le sujet de nos jours². La pression est donc forte. Certains attribuent cela à une incertitude croissante propre à notre temps. Oui et non. Quelle que soit l'époque, diriger une organisation humaine, entreprise, association ou service public, suppose d'avoir un certain goût du risque. Mais il est vrai que la démocratisation de l'accès à l'information, mesurée par la quantité de données disponible en ligne, pèse toujours plus sur les épaules des dirigeantes et dirigeants. Ce mouvement, cette tendance durable,

1. Labro, P. (2005). *Tomber sept fois, se relever huit*. Paris : Gallimard.

2. Cf. par exemple les 3 ouvrages suivants :

- Lair, K (2024). *Dirigeants et cadres stratégiques : conseils, témoignages et confidences*. Le Mans : Gereso Édition.
- Brooks, A.C. (2022). *De force en force*. New York : The Penguin Press.
- Dewar, C. et al (2022). *CEO excellence*. New York : Scribner.

commençait à s'intensifier au moment où *Philippe Labro* sortait son livre, et ne semble toujours pas avoir de limite aujourd'hui. Le secteur des media a été touché en premier¹, mais le tourisme, les services financiers et l'industrie ont vite suivi.

La *figure 1* illustre un certain degré de corrélation entre la quantité de données accessibles en ligne et le nombre de licornes, c'est-à-dire d'entreprises innovantes atteignant en quelques années à peine une création de valeur dépassant le milliard de dollars². La pression supportée par les dirigeants pourrait être portée sur une troisième courbe en phase avec les deux premières.

En effet, plus l'information est accessible, plus il est facile de concevoir une innovation avec peu de moyens. Articles de recherche, statistiques de fréquentation de sites web, tendances qualifiées, procédés techniques, art, mode, politique, droit, tout est à portée de main pour qui sait chercher. Il n'est donc pas nécessaire d'être un département de recherche et développement aux effectifs pléthoriques, au budget bien doté et aux bases de données bien remplies pour réaliser la prochaine percée. La concurrence peut venir d'un petit acteur qui une fois ses preuves faites, séduira des financeurs capables de soutenir une croissance rapide. Le danger est diffus, la rupture pouvant surgir dans n'importe quel pays, n'importe quand. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer la floraison de startups et de scaleups dans des domaines historiquement réservés à des institutions bien assises, tels que la fusion nucléaire ou l'espace par exemple : elles inventent de nouveaux procédés sans complexe, dans un souci d'économie et de vitesse, en exploitant les mêmes savoirs que leurs aînées. Des décennies d'expérience dans un secteur de pointe ne suffisent pas pour se mettre à l'abri d'une perte de terrain rapide.

1. Balle, F. et al. (2024). *Médias et sociétés*. Paris : LGDJ.

2. Cf. 2^e partie, bloc *Théories* du présent ouvrage pour une définition plus complète de ce qu'est une licorne.

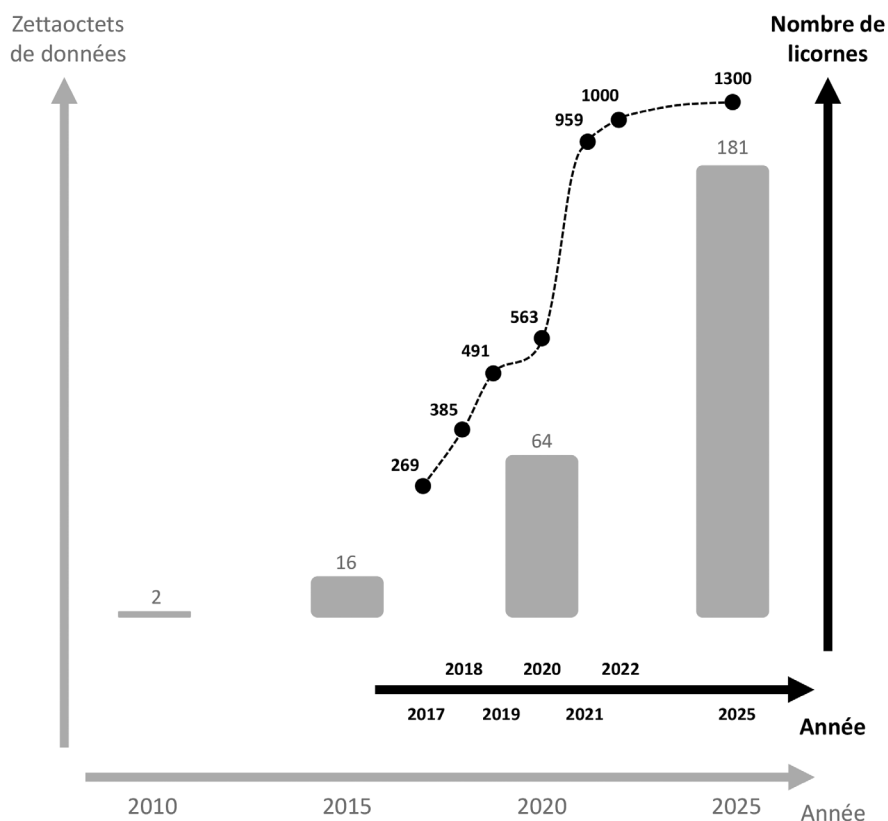


Figure 1. Licornes et données accessibles

● *Le Big Bang du Big Data*, Statista, 2021; *The World's Biggest Startups: Top Unicorns of 2021*, Visualcapitalist.com, 2021. Présentation et corrélation : auriach.net.

Cette accessibilité des données a un deuxième effet tout aussi important : la multiplication des débouchés commerciaux potentiels. Les fonctions de distribution se nourrissent autant d'information que les découvreurs de nouveaux produits ou services. Il peut d'ailleurs s'agir de la même information ; les contenus disponibles sur les réseaux sociaux, par exemple, servent autant à apprécier les attentes d'un public pour créer une nouvelle offre que pour communiquer, vendre et recueillir des avis client à la sortie de ladite offre. Et le phénomène n'est pas seulement observable dans un contexte BtoC. En effet, toute entreprise opérant en BtoB fait partie d'une chaîne de valeur aboutissant in fine à une exposition à un consommateur individuel. Ces chaînes de valeur sont donc elles-mêmes soumises à des variations

d'une demande de type BtoC, et doivent s'y adapter ou mieux, les anticiper¹. Ainsi une startup créant des batteries pour le marché africain de l'énergie renouvelable devra tenir compte de la croissance la plus probable de consommation de l'électricité produite par des éoliennes ou des panneaux solaires sur la zone géographique ciblée, afin d'avoir une conviction vis-à-vis du rythme de déploiement et de maintenance de ses équipements. Elle aura aussi avantage à scruter le comportement des abonnés afin d'en déduire des caractéristiques clés de son produit, telles que sa fréquence de charge et de décharge. Même si les intermédiaires à qui elle vend peuvent lui fournir des abaques, des courbes et des jeux de contraintes techniques, rien ne remplace l'information prise à la source. Dans ce contexte, l'effet réseau est un levier maintenant bien balisé. Il peut prendre les formes suivantes²:

- Effet direct: un outil de communication est fourni à des abonnés qui grâce à lui interagissent entre eux de façon autonome, sans intervention du fournisseur. Le téléphone, fixe ou mobile, fonctionne sur ce principe. Plus il y a d'abonnés, plus la valeur perçue est importante.
- Effet de feedback: un outil de dépôt d'avis est fourni à des abonnés qui se recommandent ou se déconseillent un produit ou un service. *Tripadvisor* en est un exemple bien connu. La fiabilité des avis est le facteur clé de succès de ces dispositifs.
- Effet croisé: une plateforme de mise en relation entre fournisseurs et clients, telle qu'*Uber*, propose des services de fluidification de cette relation (exemples dans le cas d'*Uber*: paiement en ligne, géolocalisation, formation et rémunération des chauffeurs). Elle multiplie les occasions de faire se rencontrer clients et fournisseurs, et optimise leur appariement.
- Effet indirect: parfois confondu avec l'effet croisé, il s'en distingue par la variété des offres proposées par les fournisseurs. *Apple* par exemple propose une plateforme logicielle permettant de diffuser une application mobile auprès de tous les utilisateurs d'*iPhone*. Mais les développeurs

1. Pour approfondir le sujet:

- Pouponnot, Jérôme (2024). *Transformation numérique et omnicanalité: l'avenir du B2B décrypté dans une nouvelle étude*. Paris: RelationClientmag.fr. relationclientmag.fr/Thematique/techno-ux-1256/barometre-etude-2161/Breves/Transformation-numerique-omnicanalite-avenir-B2B-decrypte-463641.htm
- Oury, M (2018). *Mutation du marketing BtoB*. Strasbourg: mémoire de Master EM Strasbourg Business School. publication-theses.unistra.fr/public/memoires/2018/EMS/2018_MEM_OURY_Marion.pdf
- Guez, C (2017). *Marketing: faire la différence entre B2B et B2C*. Paris: Les Échos SOLUTIONS. solutions.lesechos.fr/com-marketing/c/marketing-faire-difference-entre-b2b-b2c-6782
- Malaval, P et al. (2010). *Marques B to B*. Paris: Pearson education France.

2. Isaac H. (2021). *Business models de plateformes*. Paris: Vuibert. Synthèse et analyse par auriach.net.

d'application ne construisent pas tous la même ; au contraire, *Apple* encourage la plus grande diversité et a même bloqué l'activité de certains acteurs jugés trop génériques¹.

- Effet de verrouillage : se dit d'une offre difficile à abandonner sans consentir un coût important. Des éditeurs de logiciel de référence dans leur domaine, comme SAP en comptabilité et gestion, ont une telle couverture du marché et un tel niveau de complexité et d'imbrication dans le reste du système d'information de leurs clients que leur budget de décommissionnement est dissuasif. Sortir de l'écosystème coûte trop cher. Les clubs d'utilisateurs, les partages de bonnes pratiques, les cohortes de consultants formés à l'installation et à l'entretien de ces solutions verrouillent l'investissement (même à l'heure de l'IA générative, capable pourtant d'accélérer drastiquement les temps de développement).

Toutes les organisations, quelle que soit leur taille, évoluent donc dans un même écosystème. Elles sont soumises à la même pression concurrentielle, liée à un mouvement de démocratisation de l'accès à la donnée².

Pourtant il est courant d'entendre que la donnée est le nouvel or. Il y a là un paradoxe apparent, car l'or ne se partage pas aisément. En réalité la ligne de partage entre données ouvertes (publiques ou privées) et données fermées (privées) est le lieu de tensions de plus en plus fortes entre propriétaires des données et exploitants de ces données, surtout depuis la vague des LLM. Et globalement les deux masses, données ouvertes et fermées³, sont conjointement en croissance rapide, ce qui tue l'éventuel paradoxe.

-
1. Cf. l'article *Apple et App Store guideline 4.2.6* publié en 2017 sur le blog de l'application *GoodBarber*, qui évoque la réaction de *GoodBarber* après le refus massif de ses apps sur l'App Store, les échanges entre *GoodBarber* et la « Review Team » d'*Apple*, révélant une volonté d'*Apple* de limiter la production en masse d'applications « template » considérées comme du spam, enfin les ajustements opérés par *GoodBarber* pour se conformer aux nouvelles exigences : fr.goodbarber.com/blog/apple-et-app-store-guideline-4-2-6-a830
 2. La mouvance dite « innovation ouverte » participe au phénomène. Cf. par exemple OCDE (2019). *Rapport sur les données ouvertes publiques*. Paris : OCDE. oecd.org/fr/publications/rapport-sur-les-donnees-ouvertes-publiques_12ea5027-fr/full-report/disclaimer.html#disclaimer. Ce rapport met notamment en évidence la maturité du phénomène de démocratisation de l'accès aux données publiques grâce à la publication d'un indice dédié : l'OURdata.
 3. Les données privées sont soit ouvertes (consultables ou exploitables selon des modalités variables, précisées ou pas dans des conditions de publication), soit fermées (dédiées à des usages internes d'une organisation ou propres à un individu).

Dans un tel environnement, la performance de l'innovation est au cœur de la performance globale. C'est ce qu'a montré et montre encore l'école stratégique dite *Océan Bleu*¹. W. Chan Kim et Renée Mauborgne, enseignants à l'INSEAD et à Harvard, ont étudié une cohorte d'entreprises au tournant du millénaire afin de comprendre les raisons de leur différentiel de performance – saisissant – par rapport à la concurrence. Et ils ont conclu que ces champions étonnants, connaissant une croissance d'un niveau inédit, ont dans leur grande majorité fui les univers très concurrentiels (appelés aujourd'hui *océans rouges*) pour créer de nouveaux univers peu ou pas concurrentiels : des *océans bleus*. Créer est ici un mot-clé. Car ces nouveaux marchés n'existaient pas avant l'arrivée de ces acteurs, qui ont pratiqué un type d'innovation particulièrement rentable en inventant non seulement un nouveau produit ou un nouveau service, mais aussi et surtout un nouveau terrain de jeu, un espace libre de compétition. Ceci est évidemment rendu possible par la démocratisation de l'accès aux données dont j'ai parlé plus haut, et les deux phénomènes sont d'ailleurs contemporains. La dynamique est plus que jamais à l'œuvre aujourd'hui. En sont témoins les succès des fournisseurs de services d'IA par exemple, qui opèrent sur un marché quasi-inexistant il y a à peine 5 ans.

Mais les *océans bleus*, lorsqu'ils croissent et embellissent, finissent par devenir des *océans rouges*. Par exemple *LinkedIn*, une fois acquis par *Microsoft*, est clairement entré dans cette catégorie. Ayant atteint ce stade de développement, les organisations deviennent sujettes aux mêmes menaces que les institutions historiques installées sur un marché depuis des siècles. À la merci, donc, d'une innovation venue d'ici ou d'ailleurs, maintenant ou dans un avenir proche. Il leur faut donc continuer à innover pour au moins rester dans le jeu, et si possible disposer d'une avance concurrentielle suffisante pour générer une capacité à investir vertueuse.

1. Cf. Chan Kim, W. (2015 pour la dernière édition en français). *Stratégie Océan Bleu*. Paris : Person – Village Mondial.

Pour y parvenir, il faut au moins faire un choix stratégique fondamental : la focalisation¹. En effet, les meilleures performances mondiales enregistrées au cours de la décennie 2010-2020, du point de vue de l'évolution de la valeur d'entreprise, sont le fait d'acteurs concentrés sur une spécialité. La *figure 2* l'illustre. Elle représente les plus fortes croissances de capitalisation sur la période, tant pour les sociétés cotées (valeur de la somme des actions) que pour les sociétés non cotées (valorisation). Sur 10 sociétés cotées, 7 sont focalisées sur une tendance de marché jugée fondamentale du point de vue stratégique ; 4 sur 5 pour les sociétés non cotées.

À ce propos, notons que les modèles économiques phares des précédentes décennies, tels que celui de *General Electric*, étaient plutôt des modèles de diversification, lesquels peinent aujourd'hui à conserver un avantage concurrentiel durable sur l'ensemble de leurs différents métiers compte tenu de la vitesse à laquelle les standards changent. Ceci explique aussi la tendance à la mutualisation de moyens entre concurrents (aussi appelée coopération, contraction de « coopération entre compétiteurs »), qui leur permet de ne pas disperser leurs efforts. L'exemple de l'automobile saute aux yeux. Celui de l'horlogerie aussi : le groupe *Swatch* a mutualisé la production de calibres (le cœur d'une montre) dits *ETA*, mécaniques et à quartz, en laissant à chacune de ses marques le soin de se spécialiser au niveau de la conception ; soit dans la précision (*Longines* et son modèle *Ultra-Chron* oscillant à 36 000 alternances par heure), soit dans l'entrée de gamme (*Swatch*), soit dans l'étanchéité à grande profondeur (*Omega* et son modèle *Seamaster Planet Ocean Ultra Deep*), etc. Dans le haut de gamme (*Breguet*), la fabrication de calibres reste néanmoins assurée en propre par la marque.

1. Cf. le développement de ce sujet dans le bloc *Cas d'usage* de cette 1^{re} partie.

	Nom de l'entreprise	Degré de focalisation	Secteur	Tendance clé
Les actions les plus performantes (2010-2020)	Netflix		Culture	Plateforme
	Domino's Pizza		Restauration	Excellence opérationnelle
	MarketAxess Holdings		Services financiers	Services en ligne
	Exact Sciences		Services de santé	Centré sur le patient
	DexCom		Services de santé	Centré sur le patient
	Cheniere Énergie		Gaz	Technologie gaz liquéfiés
	TransDigm Group		Aérospatial	Modèles collaboratifs
	Broadcom		Électronique	Deep-tech
	Fair Isaac		Services financiers	Intelligence artificielle
	United Rentals		Services financiers	Économie du partage
Les meilleures licornes	ByteDance		Logiciel	Réseaux sociaux
	Stripe		Services financiers	Services en ligne
	SpaceX		Aérospatial	Industrie 4.0
	Klarna		Services financiers	Services en ligne
	Revolut		Services financiers	Services en ligne

Légende (degré de focalisation) :

 **Focalisation**
 **Diversification**

Figure 2. Les vertus de la focalisation

■ *The 10 Best Performing Stocks of the Decade, The Motley Fool, 2020 ; The World's Biggest Startups: Top Unicorns of 2021, Visualcapitalist.com, 2021 ; Présentation et corrélation par auriach.net.*

La vitesse d'innovation, facteur clé de performance

À part les objets de collection de luxe et les immeubles d'exception, rien ne dure vraiment. Et encore, la façon de présenter ces biens très particuliers évolue. La révolution numérique couplée à une collaboration agile permet d'accélérer la recherche, le développement et la mise sur le marché des innovations. Au début de la décennie 2020, moins d'un an après le séquençage du virus de la COVID 19, deux vaccins (*Pfizer/BioNTech* et *Moderna*) étaient autorisés et commercialisés.