

Les stratégies de rupture

Portée par le numérique et demain par d'autres technologies, une vague d'innovations disruptives crée de nouveaux marchés et bouleverse l'ordre établi de nombreux secteurs économiques. En quoi consistent ces stratégies de rupture ? Comment à la fois les promouvoir et les réguler ?

Les stratégies de rupture visent à proposer des biens ou services offrant une nouvelle valeur ajoutée aux clients et conduisant à modifier le périmètre des marchés existants. **Manuel Cartier et Colette Depeyre** montrent qu'il n'est pas suffisant de proposer une nouvelle valeur aux consommateurs : les firmes « disruptives » doivent aussi transformer le paysage concurrentiel et anticiper les difficultés qu'elles peuvent rencontrer. En s'appuyant sur l'exemple des plateformes, **Christophe Benavent** nous explique que la disruption peut découler d'une insatisfaction à l'égard des offres existantes, et permettre aux clients de valoriser certains biens qu'ils possèdent déjà. Cependant, la réussite d'une stratégie de rupture nécessite un management adéquat, comme le souligne **Élodie Loubaresse**. La culture de l'entreprise doit favoriser les processus d'apprentissage face au nouvel environnement, et sa structure rester suffisamment agile pour ne pas étouffer la rupture sous les processus bureaucratiques. **Christophe Midler** montre que la réussite des stratégies de rupture nécessite de dépasser le cadre de l'innovation produit pour impacter toutes les fonctions de l'entreprise (*article uniquement en ligne*). Bien que les « innovations de

rupture » puissent parfois être le fruit du hasard, elles sont également issues d'un processus de R&D organisé. Ainsi, **Sophie Raedersdorf et Thierry Burger-Helmchen** soulignent les difficultés d'évaluation et de financement de ces projets dans un contexte d'incertitude. L'aversion au risque des banques limite le recours aux crédits traditionnels. Les agents économiques doivent alors utiliser l'autofinancement ou se tourner vers de nouvelles sources de capitaux comme le *crowdfunding*. **Thomas Le Texier** montre que la définition de droits de propriété intellectuelle est nécessaire pour encourager les entreprises à innover. Ce monopole temporaire peut être dynamiquement efficace s'il stimule les efforts de R&D. Enfin, **Jean-Baptiste Lenhof** nous explique que les innovations de rupture requièrent une adaptation du droit de la concurrence, car le développement des plateformes numériques remet en cause les frontières du concept de « marché pertinent ».

Dossier coordonné par **Christophe Hachon et Reynald Laurent**, professeurs en classe préparatoire à l'ENS Paris-Saclay (Cachan) D2, lycée V. et H. Basch, Rennes

En complément de ce numéro, *Économie et Management* vous propose, sur reseau-canope.fr, un entretien vidéo de Manuel Cartier, maître de conférences en stratégie d'entreprises à l'université Paris-Dauphine, qui répondra aux questions suivantes :

1. Les initiateurs des stratégies de rupture sont-ils les seuls à en profiter ?
2. Une innovation de rupture est-elle préférable à une innovation incrémentale ?
3. Pourquoi certaines stratégies de rupture échouent-elles ?