



© TechNova Graphics/AdobeStock

LIGHTS - Innovation/Entrepreneurship

L'innovation radicale comme déstratégisation des ressources

ESCP Impact Paper No.2026-52-FR

Frédéric FRÉRY
ESCP Business School

[L'innovation radicale comme déstratégisation des ressources

Frédéric Fréry*

ESCP Business School

Résumé

Dans la littérature académique et managériale consacrée au management de l'innovation, l'innovation radicale a été analysée au travers de plusieurs modèles, avec notamment les travaux d'Abernathy et Clark sur la transilience (1985), ceux de Christensen sur la disruption (1997) ou ceux de Kim et Mauborgne sur la stratégie océan bleu (2005). Cependant, il est possible de proposer une autre approche de l'innovation radicale, fondée sur la notion de déstratégisation des ressources, introduite dans un précédent ESCP Impact Paper (2024). Selon cette perspective, une innovation peut être considérée comme radicale lorsqu'elle réduit brutalement l'intérêt stratégique de ressources et compétences distinctives pour les remplacer par d'autres. La rupture réside alors dans la capacité à déstratégiser des actifs clés, avec ce que cela implique en termes de reconfiguration d'une industrie. Cette redéfinition de l'innovation radicale ouvre des perspectives intéressantes pour la réflexion et la pratique en stratégie et en management de l'innovation.

Mots clés : innovation, rupture, ressources, déstratégisation.

*Professeur, ESCP Business School

L'innovation radicale comme déstratégisation des ressources

L'innovation radicale constitue un des thèmes essentiels de la recherche en management de l'innovation et en stratégie. Elle est généralement présentée comme une rupture technologique, une transformation des marchés ou une recomposition des dynamiques concurrentielles. Dans cette perspective, l'accent est mis sur la nouveauté des solutions proposées ou sur leur capacité à bouleverser les positions établies.

Cependant, cette représentation reste largement centrée sur les caractéristiques intrinsèques de l'innovation. Elle tend à sous-estimer un mécanisme pourtant décisif : la manière dont certaines innovations deviennent radicales non seulement parce qu'elles introduisent quelque chose de nouveau, mais aussi parce qu'elles rendent obsolètes les ressources et compétences qui fondaient l'avantage des concurrents établis.

Cet article propose de revisiter la notion d'innovation radicale à partir du concept de déstratégisation des ressources (Fréry, 2024). Selon cette perspective, une innovation est radicale lorsqu'elle réduit brutalement l'intérêt stratégique de ressources et compétences distinctives, en déplaçant les sources de valeur. La rupture ne réside alors pas seulement dans l'innovation elle-même, mais dans la transformation des critères de performance qui définissent la compétition.

Les fondements classiques de l'innovation radicale

La littérature sur l'innovation radicale s'est structurée autour de trois principaux cadres analytiques : la transilience d'Abernathy et Clark, la disruption de Christensen et la stratégie océan bleu de Kim et Mauborgne.

Les travaux d'Abernathy et Clark (1985) ont introduit la notion de *transilience*, qui permet de distinguer les innovations selon leur impact sur les technologies et les relations avec le marché. Certaines innovations renforcent les technologies existantes, d'autres les rendent obsolètes. De même, certaines consolident les marchés, d'autres les redéfinissent. Les innovations les plus radicales sont celles qui modifient simultanément ces deux dimensions. L'apport majeur de cette approche est de montrer que la radicalité – appelée la transilience, dans ce modèle – ne dépend pas uniquement de la nouveauté, mais de la capacité à transformer les fondements de la concurrence.

Christensen (1997) a proposé une lecture complémentaire avec la notion de disruption. Il met en évidence des trajectoires d'innovation qui partent de segments marginaux pour progressivement concurrencer les acteurs dominants. Les entreprises établies ne sont pas nécessairement incapables de réagir. Elles sont souvent contraintes par leurs modèles économiques, leurs structures de coûts et leurs attentes de performance. Ce modèle a profondément influencé la manière dont les dirigeants appréhendent les ruptures technologiques.

Enfin, l'approche stratégie océan bleu, proposée par Kim et Mauborgne (2005), souligne comment des innovations de valeur (qui par rapport aux offres établies améliorent des fonctionnalités, en réduisent d'autres, en créent de nouvelles et en suppriment certaines) peuvent permettre d'identifier des zones de concurrence encore vierges, de manière à s'écarter de l'affrontement direct avec les offres équivalentes. La stratégie océan bleu est une forme d'innovation de rupture, mais du point de vue de l'innovation stratégique et de la création de valeur.

Une lecture renouvelée : la déstratégisation des ressources

Ces trois approches classiques convergent sur un point essentiel : l'innovation radicale implique une transformation des bases de la concurrence. Toutefois, elles s'intéressent principalement aux trajectoires d'innovation et aux décisions d'investissement. Elles expliquent pourquoi certaines innovations émergent et pourquoi elles sont initialement négligées, mais elles éclairent moins directement une situation pourtant fréquente : celle d'entreprises qui comprennent la menace, disposent des ressources nécessaires pour y répondre, mais hésitent à le faire. Elles pourraient imiter l'innovateur, mais elles refusent de le faire.

La notion de déstratégisation des ressources permet de compléter ces cadres en mettant l'accent sur la perte de pertinence stratégique des actifs existants. Une innovation devient radicale lorsqu'elle modifie les critères selon lesquels la valeur est créée et évaluée, au point de rendre secondaires des ressources et compétences qui étaient auparavant centrales. Il ne s'agit pas nécessairement de détruire ces actifs, mais retirer leur intérêt concurrentiel.

Dans cette perspective, la radicalité d'une innovation tient moins à sa sophistication technique qu'à sa capacité à redéfinir ce qui sous-tend l'avantage concurrentiel au sein d'une industrie. Une entreprise peut conserver ses actifs, ses compétences et ses compétences, tout en voyant leur importance relative diminuer. Ce déplacement ne repose pas uniquement sur des innovations visibles, mais sur des transformations plus profondes des logiques de valeur.

Illustrations empiriques

De nombreuses innovations de rupture peuvent être interprétées à travers le prisme de la déstratégisation des ressources. Leur point commun n'est pas seulement d'introduire de nouvelles technologies, mais de déplacer la valeur en rendant obsolètes des ressources et compétences jusque-là essentielles.

L'industrie automobile offre une première illustration avec le développement du véhicule électrique. Pendant plus d'un siècle, l'avantage concurrentiel des constructeurs a principalement reposé sur la maîtrise des moteurs thermiques, des chaînes d'assemblage complexes et des réseaux de fournisseurs spécialisés. L'électrification du véhicule ne supprime pas l'ensemble de ces compétences, mais elle en réduit la centralité stratégique. Le cœur de la différenciation se déplace vers les batteries, le logiciel et l'intégration électronique. Dans ce contexte, des acteurs historiquement dominants peuvent être en mesure de produire des véhicules électriques, mais ils hésitent à le faire à grande échelle lorsque cela implique de dévaloriser des investissements considérables dans les technologies thermiques et leurs écosystèmes associés.

Le passage du DVD et de la télévision classique au streaming vidéo constitue un autre exemple. Pendant des décennies, l'industrie audiovisuelle s'est organisée autour de la distribution physique (DVD, Blu-ray) ou de grilles de programmation contrôlées par des diffuseurs. L'essor du streaming a déplacé la valeur vers l'accès instantané, la personnalisation et les plateformes numériques. Les infrastructures de distribution physique et les modèles de programmation ont vu leur importance diminuer. Là encore, les acteurs établis pouvaient adopter ces technologies, mais cela impliquait de cannibaliser des sources de revenus existantes et de redéfinir leurs relations avec les producteurs, les annonceurs et les consommateurs.

Plus récemment, l'intelligence artificielle générative illustre de manière particulièrement frappante la déstratégisation des ressources. Dans de nombreux secteurs comme le droit, le conseil ou la comptabilité, la valeur reposait sur l'expertise humaine, la production de contenus et des modèles de facturation liés au temps passé. Les systèmes d'IA générative ne suppriment pas ces compétences, mais ils en modifient profondément la centralité stratégique. La production de textes, d'images ou de code devient partiellement automatisable, ce qui déplace la valeur vers la capacité à intégrer, superviser et orchestrer ces outils. Les concurrents en place disposent souvent des moyens d'adopter ces technologies, mais leur diffusion à grande échelle soulève des questions fondamentales sur leurs modèles économiques, leurs logiques de facturation, leurs systèmes d'incitation et leur identité professionnelle. L'adoption de l'IA implique de profondément dévaloriser les ressources et compétences qui ont fondé le succès de ces entreprises pendant des décennies, ce qui est particulièrement difficile à accepter.

De nombreux autres exemples pourraient être évoqués, qu'il s'agisse de la transition vers le numérique dans l'industrie photographique, de l'abandon des supports physiques dans l'industrie musicale, du passage de la chimie à la génomique dans l'industrie pharmaceutique, ou encore du développement des fusées récupérables dans l'aérospatial. À chaque fois, des ressources autrefois centrales ont rapidement perdu leur pertinence stratégique.

Le mécanisme de déstratégisation des ressources

Dans chacun de ces cas, l'innovation ne détruit pas immédiatement les ressources existantes. Elle en modifie la pertinence stratégique. Les entreprises établies peuvent continuer à exploiter leurs actifs, mais ceux-ci ne constituent plus nécessairement la base de leur avantage concurrentiel. La difficulté ne réside pas dans l'accès à la technologie, mais dans l'acceptation des conséquences organisationnelles et économiques de son adoption.

Le mécanisme de déstratégisation repose ainsi sur une dynamique en trois temps.

1. Une innovation introduit d'abord une nouvelle logique de création de valeur. Cette logique peut porter sur la réduction des coûts, l'amélioration de l'accès, la simplification de l'expérience client ou la reconfiguration de la chaîne de valeur. Elle modifie les critères selon lesquels les offres sont comparées.
2. Ce changement entraîne une perte de centralité des ressources existantes. Les actifs qui structuraient l'avantage concurrentiel continuent d'exister, mais ils ne sont plus déterminants dans la nouvelle configuration. Leur valeur relative diminue, parfois brutalement.
3. Enfin, cette transformation crée une tension organisationnelle. Les entreprises établies peuvent souvent reproduire la nouvelle offre d'un point de vue opérationnel. Cependant, cela impliquerait de dévaloriser des ressources qui structurent leur performance, de renier leur stratégie historiquement gagnante et d'abandonner une partie de leur identité. L'obstacle devient alors interne : il réside dans le coût organisationnel de l'adaptation. Adopter la nouvelle logique constituerait une renonciation inacceptable.

Conséquences pour la stratégie

Cette mobilisation du phénomène de déstratégisation dans le cadre de l'innovation de rupture met en évidence le caractère ambivalent des ressources. Comme l'a souligné Leonard-Barton (1992), elles sont à la fois des sources d'avantage et des sources potentielles

de rigidité. Or, plus une ressource est centrale, plus son abandon est coûteux. Elle est intégrée dans les structures de coûts, les systèmes d'incitation et les représentations collectives. Ce qui constitue un avantage à un moment donné peut devenir une contrainte dans un contexte différent. La stratégie ne consiste donc pas seulement à accumuler des ressources, mais à anticiper leur évolution. Il devient essentiel d'identifier celles qui pourraient perdre leur pertinence et de comprendre les conditions dans lesquelles ce basculement peut se produire.

En cela, la déstratégisation des ressources ne remplace pas les cadres existants ; elle les prolonge. Elle enrichit l'approche par les ressources (Barney, 1991) en montrant que la valeur des ressources est contingente. Elle complète la théorie de la disruption (Christensen, 1997) en expliquant l'hésitation des concurrents établis. Elle nuance les capacités dynamiques (Teece, 2007) en rappelant que toute capacité est par nature dynamique : elle peut gagner ou perdre sa valeur, au gré des stratégies dominantes. Elle enrichit la notion de transilience d'Abernathy et Clark (1985) en la reliant à la théorie des ressources. Enfin, elle permet de comprendre pourquoi les concurrents établis rechignent à suivre les innovateurs ayant révélé un océan bleu (Kim et Mauborgne, 2005), et donc pourquoi un océan bleu peut effectivement rester bleu.

Conclusion et implications managériales

Repenser l'innovation radicale à travers la déstratégisation des ressources permet de mieux comprendre les transformations des industries. Selon ce prisme, l'enjeu stratégique n'est plus seulement de construire des avantages, mais de reconnaître quand ceux-ci deviennent des contraintes.

L'innovation radicale apparaît alors moins comme une rupture technologique que comme un déplacement des sources de valeur, mais aussi comme un test de la capacité des organisations à accepter ce déplacement.

Le véritable défi des entreprises établies est donc de comprendre quelles ressources à l'origine de leur succès pourraient devenir des contraintes lorsque l'innovation redéfinit les règles du jeu concurrentiel. Symétriquement, les innovateurs ne doivent pas se contenter d'introduire de nouvelles solutions, mais déplacer les sources de création de valeur de telle sorte que les ressources distinctives des acteurs en place perdent leur intérêt stratégique.

Références

Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985), "Innovation: Mapping the winds of creative destruction", *Research Policy*, 14(1), 3–22.

Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*", 17(1), 99–120.

Christensen, C. M. (1997), "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Boston: Harvard Business School Press.

Fréry F. (2024), « Quand l'intelligence artificielle transforme les ressources stratégiques en ressources ordinaires », ESCP Impact Papers No. 2024-73-FR.

Kim W.C, & Mauborgne R. (2005), "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant", Boston: Harvard Business School Press.

Leonard-Barton D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.

Teece, D. J. (2007), "Explicating dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.