

La fin de l'organigramme. Le début de la valeur.

Les boards qui traitent l'IA comme un programme digital de plus ne découvriront pas l'erreur pendant le hold. Ils la découvriront à l'exit.



ÉCRIT PAR

David Ohayon

OPERATING PARTNER · SENIOR ADVISOR · PARIS

Operating Partner pour mid-caps sous PE, groupes familiaux et participations en croissance en Europe. 27 ans d'expérience opérationnelle, cinq mandats Comex livrés.

L'IA est une réinitialisation des marges, pas un changement technologique.

95% des projets IA en entreprise ne génèrent aucun impact P&L mesurable (MIT NANDA, 2025). J'ai vu le même scénario se rejouer trois fois en vingt-cinq ans : web, mobile, data, cloud, et maintenant IA. Sur cinq mandats Comex en mid-caps sous PE, principalement en France et en Europe continentale, aucune technologie n'a changé les lois de la création de valeur. Chaque nouvelle vague les fait simplement appliquer plus durement.

Je n'ai pas été épargné par la leçon. J'ai porté des projets qui auraient dû être tués plus tôt. J'ai suivi des CEOs dont la conviction était plus forte que la stratégie. J'ai défendu des initiatives qui ne se sont jamais ancrées sur un résultat client mesurable. Les convictions qui suivent sont taillées par ces appels.

UN.

La technologie ne change jamais les règles. Elle les applique.

Le web a récompensé l'obsession du client. Le mobile a récompensé l'obsession du client. La data a récompensé l'obsession du client. L'IA va récompenser l'obsession du client. La logique n'est pas un hasard. La technologie supprime la friction, et la friction était la seule chose qui protégeait les stratégies faibles de leurs propres conséquences. Dans une entreprise de services B2B, deux vagues technologiques consécutives ont consommé plus de dix-huit millions d'euros sans jamais s'ancre sur un résultat client mesurable. Le sujet n'était pas la vitesse d'exécution. C'était l'absence stratégique. La vague a changé. La leçon, non.

DEUX.

L'IA est un outil, pas une stratégie.

La stratégie répond à où vous voulez aller. L'IA répond à comment vous pouvez y aller plus vite, moins cher, ou avec moins de personnes dans la boucle. Confondre les deux produit les présentations centrées IA qui remplissent les factures de conseil et n'atteignent jamais un client. Bpifrance 2025 documente que 73% des projets IA en mid-caps françaises sont lancés directement par le CEO. C'est aussi pour ça que la plupart n'atteignent jamais le P&L : personne d'autre n'en est responsable.

TROIS.

L'illusion du build à bas coût détruit ce qui est réellement rare.

L'IA fait paraître le code gratuit. L'IA fait paraître le contenu gratuit. L'IA fait paraître le design gratuit. Le piège, c'est que ce « gratuit » tente les boards de jeter les disciplines qu'il a fallu des décennies à construire : culture produit, craft de marque, empathie client, jugement créatif. Ce ne sont pas des commodités que l'IA aurait remplacées. Ce sont les seules choses que l'IA ne peut pas remplacer. Le code est devenu un outil. La culture produit, non. Distinguer les deux est la nouvelle compétence cœur de tout plan de création de valeur.

QUATRE.

L'organigramme est la prochaine chose à aplatir.

Le reporting en cascade, la validation en cascade, la coordination en cascade existaient parce que l'information passait par des humains, lentement, et avait besoin d'échelons pour être filtrée et routée. Les algorithmes font ce travail en quelques secondes, à coût marginal nul. Les entreprises qui s'aplatissent dans les dix-huit prochains mois défendront leur multiple. Celles qui attendent découvriront à l'exit que leur EBITDA était gonflé d'activité, pas de valeur.

CINQ.

Réaffecter. Pas éliminer.

Les talents qui géraient le répétitif sont ceux qui connaissent le client, le produit, les opérations. Les rediriger vers ce qui crée de la valeur. Les couches disparaissent. Les personnes restent. C'est la différence entre une entreprise où la connaissance institutionnelle s'accumule sur le hold, et une où elle sort par la porte à chaque réorganisation. La première compose. La seconde paie des consultants pour reconstruire ce qu'elle vient de perdre.

SIX.

La satisfaction client est le seul indicateur qui compose en multiple.

La satisfaction nourrit la répétition. La répétition nourrit la croissance organique. La croissance organique nourrit le multiple. Tous les autres indicateurs sont des proxies ou des distractions. Les entreprises qui gagneront leur hold seront celles dont le NPS client, le taux de répétition et la part de portefeuille bougent trimestre après trimestre, avec tout le reste aligné autour de ces trois-là. Dans une mid-cap européenne, supprimer deux couches et rediriger le middle management vers le client a fait bouger le revenu récurrent de onze points en douze mois.

SEPT.

Les équipes engagées sont un actif au bilan que personne n'ose valoriser.

Gallup 2025 mesure le coût du désengagement : 9 600 milliards de dollars de productivité non réalisée à l'échelle mondiale. France Invest 2025 mesure le gain du partage de valeur : 15 points de surperformance. Ce ne sont pas des chiffres RH. Ce sont des chiffres de valorisation. Le fonds qui apprendra à investir dans cet actif générera un avantage structurel sur les fonds qui continuent de le traiter en ligne de coût.

HUIT.

L'inaction est la décision la plus coûteuse du hold.

Le coût d'attendre est invisible jusqu'à ce qu'il soit trop tard, ce qui est exactement la raison pour laquelle c'est la décision la plus chère qu'un board peut prendre. Une mauvaise action se voit en trois trimestres et se corrige. L'inaction se voit à l'exit et ne se corrige plus. Les Partners qui confondront prudence et paralysie découvriront que la prudence a un prix, payé dans le multiple qu'ils ne défendront pas. Il n'y a plus de terrain neutre. Il y a agir avec discipline, et il y a payer pour ne pas avoir agi.

La nouvelle thèse d'investissement, pour tout hold actuellement en cours, n'est pas optionnelle. Elle est opérationnelle.

- Obsession client à l'échelle.
 - Organisations aplaties.
 - Équipes engagées.
 - IA déployée là où elle crée réellement de la valeur.
-

Si vous avez une entreprise où la dépense IA monte plus vite que l'EBITDA, ça vaut une conversation.

PRENDRE CONTACT

30 minutes. Pas de pitch. Pas de deck. Une conversation à propos de votre business.

Ça vaut un échange si l'une de vos entreprises présente l'un de ces symptômes : la dépense IA monte plus vite que l'EBITDA, le plan de création de valeur vit sur des slides, ou l'organigramme est plus vieux que la stratégie.

CALENDLY calendly.com/dav

EMAIL hello@ikigai.do

LINKEDIN linkedin.com/in/dohayon

WEB ikigai.do

David Ohayon · Operating Partner · ikigai.do · hello@ikigai.do

© MMXXVI Ikigai · Tous droits réservés