

LES STRATÉGIES DE RUPTURE

Synthèse et perspectives

Laurence Lehmann-Ortega et Pierre Roy

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2009/7 n° 197 | pages 113 à 126

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746225503

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-113.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LAURENCE LEHMANN-ORTEGA

Groupe Sup de Co Montpellier

PIERRE ROY

ERFI, université Montpellier



Les stratégies de rupture

Synthèse et perspectives

Les recherches sur les stratégies de rupture constituent l'une des nouvelles pistes explorées dans le champ de la stratégie. S'appuyant sur une métaphore ludique de la concurrence et sur une vision volontariste, ces travaux traitent de la capacité d'une entreprise à redéfinir le mode de fonctionnement de son secteur. L'article illustre le phénomène par des exemples célèbres et propose un état des lieux prospectif de ce courant de recherche en plein essor¹.

Les journaux économiques décrivent depuis quelques années la réussite d'entreprises ayant connu une croissance exponentielle dans des secteurs souvent matures : les plus anciens exemples sont Ikea, Benetton ou Swatch ; les plus récents, Starbucks, les compagnies aériennes à bas coûts, les journaux gratuits ou encore des firmes de la nouvelle économie telles que ebay ou Amazon. L'histoire de ces entreprises montre leur capacité à avoir su renouveler les règles du jeu au sein de leurs industries respectives. Un tel phénomène n'est cependant pas nouveau : le développement à la fin du XIX^e siècle des grands magasins, tel que le décrit Zola dans *Au Bonheur des Dames*, en constitue d'ailleurs une excellente illustration. En revanche, l'intérêt de la littérature économique et la formalisation d'une pensée académique autour de ce phénomène sont beaucoup plus récents.

Les consultants de McKinsey sont à l'origine de la modélisation du concept de rupture. Le premier article traitant explicitement du sujet a, en effet, été écrit par Buaron, le directeur du bureau new-yorkais de McKinsey, paru en 1981 dans le *McKinsey Quarterly* et quasiment simultanément dans *Management Review*. Il est intitulé « Stratégies de nouveau jeu » et le sous-titre synthétise bien l'idée principale avancée : « Comment gagner au jeu de la part de marché ? Essayez de changer les règles ». Cet article a eu un retentissement important, dû à l'originalité de l'approche et à sa diffusion par le cabinet de conseil. Bijon, un consultant français, reprend alors les idées de Buaron et les diffuse dans la communauté francophone sous le terme très explicite de « stratégie de rupture ».

Si les idées de Buaron (1981) naissent avec la crise économique, le regain d'intérêt actuel de cette thématique s'explique certainement par les mutations de l'environnement concurrentiel : globalisation et turbulence des marchés, enjeu de la création de valeur pour l'actionnaire, accélération technologique et course à l'innovation, déréglementation, etc. (Prahalad et Hamel, 1994). Ces bouleversements déstabilisent les industries existantes et ouvrent la voie à de nouveaux concurrents, à condition qu'ils fassent preuve de créativité et d'imagination dans un environnement devenu hyper-compétitif (D'Aveni, 1994).

Toutefois, au cours de ces dix dernières années, beaucoup de dirigeants se sont focalisés sur des opérations d'amélioration, plutôt que de modification de leurs positions concurrentielles. Ainsi, le re-engineering, le management de la qualité, les réductions de coûts sont devenus les préoccupations principales des managers (Hamel, 2000). Les entreprises ont fini par poursuivre des stratégies similaires, ce qui les conduit à une impasse concurrentielle : en s'imitant, elles se focalisent sur des améliorations incrémentales portant sur les coûts et/ou la qualité. Les produits deviennent des commodités, les guerres de prix se développent et les marges se réduisent (D'Aveni, 1994). Il convient alors de passer à des modifications radicales, fondamentales (Kim et Mauborgne, 1999a ; Schlegelmilch *et al.*, 2003) conduisant à un changement des règles du jeu. Les recherches adoptant cette perspective ont donné lieu à une véritable profusion sémantique, source de confusion (Dahan, 2004). On trouve ainsi alternativement les vocables suivants : stratégie de rupture, stra-

tégie disruptive, innovation stratégique, innovation de valeur, révolution stratégique, etc. Nous retenons ici le terme de stratégie de rupture, le plus usité et le plus explicite pour la sphère francophone.

Cet article propose une revue de littérature sur le thème en traitant les origines de la notion et l'inventaire des travaux existants. Ceci nous permettra de poser notre propre définition de la stratégie de rupture et de discuter des apports, limites et perspectives de ce courant de recherche naissant.

I – ANCRAGE DANS LE CHAMP DE LA STRATÉGIE

Les recherches sur les stratégies de rupture incarnent une piste de recherche nouvelle au sein d'une discipline elle-même relativement récente. Le recours à des référents théoriques rattachés aux sciences économiques traduit la nature émergente de la problématique et éclaire l'évolution de la pensée stratégique depuis une vingtaine d'années.

1. La référence à l'école autrichienne et à Schumpeter²

De nombreuses publications sur les stratégies de rupture se placent en position d'héritier de l'école autrichienne de la concurrence en économie. Le cadre d'analyse offert par ce courant de pensée intègre, selon eux, l'idée même de la modification des règles du jeu dans un secteur. En effet, plusieurs économistes tels que Menger, Von Mises ou Kirzner ont remis en cause certains fondements de l'approche classique de l'économie, en stipulant notamment que

les marchés étaient nécessairement en situation de déséquilibre. Réfutant l'analyse statique, Kirzner choisit l'entrepreneur comme promoteur du changement pour leur nouveau modèle dynamique. Ceci renvoie à la pensée de Schumpeter qui place l'entrepreneur au cœur de sa théorie de l'évolution économique (1934). En innovant, l'entrepreneur détruit l'ordre établi au travers du processus de la destruction créatrice. Il découvre des opportunités de profit cachées, issues d'une utilisation sous-optimale des ressources.

Dans le champ de la stratégie, la référence aux travaux de l'école autrichienne et à ceux de Schumpeter permet de prendre le contre-pied des principes hérités de la vision structuraliste de la concurrence, incarnée notamment par l'analyse porteurienne, dans la mesure où les événements déstabilisant le marché sont au premier plan. Deux cadres d'analyse s'opposent ainsi en référence à leur héritage respectif dans la pensée économique (cf. tableau 1). Si dans le premier cadre, les structures du secteur sont au cœur d'une analyse statique, dans le second, la perturbation des firmes constitue le nœud d'une analyse dynamique. Le contrôle des forces concurrentielles issues des structures de marché cède le pas à la découverte d'informations et de connaissances jusqu'alors ignorées et porteuses d'une forte croissance pour l'entrepreneur parvenant à les identifier. Si la relation environnement/stratégie est marquée par le déterminisme structurel dans le premier cadre, le volontarisme stratégique s'impose dans le second.

2. Schumpeter ne fait pas partie, à proprement parler, de l'école autrichienne. Sa pensée est toutefois assez proche sur plusieurs points (approche dynamique, rôle de l'entrepreneur, destruction créatrice, etc.).

Tableau 1 – Deux cadres d’analyse de la concurrence

	Héritage de l’économie de l’organisation industrielle	Héritage de l’école autrichienne
Niveau d’analyse	Méso	Micro
Nœud de l’analyse	Structures du secteur	Manœuvres des firmes
État de l’analyse	Statique (équilibre)	Dynamique (processus)
Principe d’analyse	Déterminisme structurel	Volontarisme stratégique

Source : Roy (2007).

Depuis son émergence dans les années soixante, la discipline stratégique a longtemps été dominée par des approches rattachées au premier de ces paradigmes. Ce n’est que récemment que les dimensions dynamique et volontariste ont été explorées. En particulier, on retrouve cette évolution dans la transition opérée depuis le concept d’adéquation vers celui d’intention.

2. De l’adéquation à l’intention stratégique

Chronologiquement, le concept d’adéquation stratégique a largement dominé le champ de la stratégie, avant d’être quelque peu délaissé au profit de l’idée d’intention stratégique. L’adéquation stratégique connaît son apogée avec les travaux de Porter, au milieu des années 1980. S’appuyant sur un cadre d’analyse hérité de l’économie industrielle, cette approche estime que l’objectif pour la firme est d’identifier une source d’avantage concurrentiel, de le construire, et de le protéger pour le pérenniser. Une analyse détaillée de la dynamique du secteur conduit les dirigeants à choisir l’une des trois stratégies génériques inconciliables (domination par les coûts, différenciation ou focalisation). L’environnement détermine la stratégie et

même le niveau de performance atteignable par la firme qui n’a qu’une marge de manœuvre limitée. La domination de la pensée stratégique par cette vision des choses s’explique notamment par la diffusion massive des modèles associés et la nature relativement stable du contexte économique dans lequel elle a vu le jour.

Partant des limites de cette première approche, Hamel et Prahalad (1989) conçoivent le concept d’intention stratégique. S’interrogeant sur l’origine de la performance des entreprises japonaises qui contredisent les préceptes issus de la pensée dominante, ils développent l’idée selon laquelle la performance ne dépend pas uniquement des forces structurelles (Ohmae, 1988). Saias et Métails (2001, p. 198) soulignent que « l’idée d’intention postule que le jeu concurrentiel n’est pas une donnée absolue et inamovible, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence ». Ainsi, l’intention stratégique implique une conception volontariste et proactive de la stratégie : pour réussir, l’entreprise doit non pas s’adapter à son environnement mais plutôt chercher à le transformer, à changer les règles du jeu.

La vision est le point de départ d’une approche de la stratégie fondée sur l’inten-

tion. Elle renvoie à ce que les dirigeants aspirent à long terme, à leur représentation du futur. C'est une ambition traduisant ce que l'organisation souhaite devenir dans un futur lointain (Collins et Porras, 1994). Ce concept, s'il est éclairant, n'en reste pas moins flou et largement critiqué dans la sphère académique, notamment pour son absence de scientificité. Tout en acceptant cette critique, de nombreux auteurs l'estiment nécessaire pour expliquer les mécanismes de changement des règles du jeu concurrentiel. En effet, la vision met au jour un décalage entre les ressources et aptitudes organisationnelles existantes dans la firme et ce qu'elles devront être, créant ainsi un effet de tension (Hamel et Prahalad, 1993). Métais (2002) explique que l'effet de tension résulte du sentiment d'incompétence auquel se trouvent confrontés les individus grâce à la vision. La vision entraîne une onde de réflexion pour pallier le décalage entre les ressources et le futur désiré : elle crée les conditions nécessaires à la créativité générant de nouvelles règles du jeu. La firme ayant modifié des règles du jeu concurrentiel va bénéficier de rentes plus ou moins longues selon la durabilité de la combinaison originale des ressources, c'est-à-dire la vitesse de dépréciation de cette combinaison dans le temps. En effet, la modification des règles du jeu concurrentiel s'étant appuyée sur une exploitation singulière des ressources et compétences, les concurrents seront dans l'incapacité de reproduire dans l'immédiat cette combinaison. La durée de la rente dépendra de la capacité des concurrents à remettre en cause l'unicité de la combinaison des ressources soit en modifiant les règles du jeu à leur tour, soit en imitant la combinaison de ressources mise à jour par la firme.

II – SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET DÉFINITION

L'analyse des principaux travaux sur les stratégies de rupture s'effectue en deux temps : une synthèse organisée des recherches existantes et une mise en lumière des points de convergence de ces travaux en vue de poser notre propre définition du concept.

1. Les travaux existants

L'inventaire à suivre des travaux sur les ruptures est chronologique et s'attache à cinq notions clés qui balisent ce thème de recherche. Chacune d'elle correspond à un auteur ou à un couple d'auteurs ayant contribué à éclairer cette problématique du changement des règles du jeu.

La révolution stratégique (Hamel et Prahalad)

Comme nous l'avons rappelé précédemment, la pensée d'Hamel et Prahalad a largement contribué à l'émergence des questionnements autour de la capacité des dirigeants à agir sur l'environnement de l'entreprise. Ancrée autour du concept d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989), la thèse des deux auteurs se matérialise dans la parution de leur ouvrage *La Conquête du Futur* (1994) dont le titre constitue le meilleur argument de la pensée sous-jacente. L'essence de la stratégie ne consiste plus à mieux jouer au même jeu que les concurrents mais à changer le jeu à son avantage. Hamel et Prahalad estiment que les entreprises performantes dans les années à venir seront celles qui seront les architectes des révolutions stratégiques, c'est-à-dire des changements fondamentaux intervenant dans les modes de fonctionnement d'une industrie. Hamel (1996)

distingue ainsi au sein du paysage concurrentiel, les entreprises qui adoptent les règles existantes (*rule takers*) de celles qui les cassent (*rule breakers*).

La régénération de l'entreprise (Baden-Fuller)

Au début des années 1990, Baden-Fuller s'intéresse à une problématique similaire. L'ouvrage *Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge* (Baden-Fuller et Stopford, 1994), traite de la capacité des entreprises matures présentes sur des marchés sans croissance à se renouveler et à renaître, notamment par la mise en œuvre d'innovations stratégiques (Baden-Fuller et Pitt, 1996). Celles-ci supposent, selon eux, de remettre en cause les facteurs clés de succès existants dans l'industrie et les scripts cognitifs des dirigeants.

Les technologies disruptives (Christensen)

Dans l'ouvrage intitulé *The Innovator's Dilemma*, Christensen (1997) explique comment une technologie disruptive supprime la technologie en place (*sustaining technology*) et remet en cause les positions des acteurs sur le marché. Gilbert (2003) résume les trois phases du processus. D'abord, l'innovation crée un nouveau marché, non compétitif et indépendant du marché existant. Puis, le nouveau marché attire des consommateurs existants et, de ce fait, réduit le taux de croissance du marché servi par l'ancien modèle économique. Enfin, l'innovation stratégique réduit significativement la taille de l'ancien marché qui décroît. Christensen *et al.* (2002) suggèrent aux entreprises de découvrir des opportunités d'innovation stratégique en remettant en cause leurs approches habituelles des clients

et de leurs besoins. Ils distinguent ainsi deux méthodes : créer un marché en attirant des clients qui n'avaient pas les moyens financiers ou intellectuels d'utiliser le produit (exemple : Charles Schwab et la gestion des comptes-titres en ligne), ou simplifier le produit à l'extrême (exemple : *discounters* de type Wal-Mart aux États-Unis).

L'innovation stratégique (Markides)

Markides (1997) s'intéresse dès la fin des années 1990 à ce qu'il nomme l'innovation stratégique, en particulier dans les entreprises existantes. Il explique que l'innovation stratégique est atteignable lorsque l'entreprise remet en cause les trois interrogations essentielles à la définition d'une stratégie : *qui* sont ses clients, *quels* sont ses produits ou services, et *comment* doit-elle offrir efficacement ces produits ou services ? Par la suite, il s'attache aux différentes réponses envisageables par les entreprises existantes face aux attaques d'innovateurs stratégiques et aux modalités organisationnelles favorisant l'émergence de ce type d'innovations (arrivée d'un nouveau dirigeant, création d'une entité dédiée dans l'entreprise, cannibalisation de l'offre existante, etc.).

La création d'un « océan bleu » (Kim et Mauborgne)

Enfin, les travaux menés par Kim et Mauborgne entre 1997 et 2005 complètent la littérature existante en se focalisant sur les aspects relatifs à la création de nouveaux marchés. Ils utilisent la métaphore des « océans bleus », par opposition aux « océans rouges », dont la couleur sanguine reflète la lutte concurrentielle acharnée à laquelle se livrent les firmes. Les « océans bleus » traduisent, à l'inverse, des espaces

vierges, sources de profits importants venant récompenser la créativité des dirigeants capables de réaliser des innovations de valeur (Kim et Mauborgne, 1997). Ils proposent quatre voies non mutuellement exclusives pour concevoir une telle innovation : l'ajout, l'élimination, la baisse ou l'augmentation radicale d'un facteur de l'offre proposée au client. Ces auteurs expliquent par exemple le succès du Cirque du Soleil, qui a su éliminer les numéros ayant recours à des stars ou à des animaux pour porter une attention particulière à la danse artistique, à la musique et aux costumes, créant ainsi un spectacle renouvelant le genre.

Ces différents auteurs abordent donc la rupture sous des angles d'approche quelque peu différents : tous ces travaux présentent néanmoins des éléments communs.

2. Les points de convergence des travaux

Le recours à la technologie n'est pas impératif

Si certains exemples de stratégies de rupture s'appuient sur l'usage novateur de technologies, et notamment des TIC (Dell, Amazon, eBay, etc.), plusieurs auteurs (Hamel, 1998b ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Voelpel *et al.*, 2005) insistent sur le fait que la rupture ne trouve pas nécessairement son origine dans la technologie, et encore moins dans les nouvelles technologies. Seuls les travaux de Christensen, chercheur spécialisé sur l'innovation, traitent exclusivement de ce type d'origine. Dans les faits, les stratégies de rupture peuvent également s'appuyer sur une nouvelle localisation géographique de l'offre (Rent A Car), le prix

(Ryanair), le contenu du produit (Body Shop), le mode de consommation (rasoirs jetables Bic), etc.

La démarche est proactive

Une stratégie de rupture ne peut avoir pour fondement le hasard : loin d'être subie, elle résulte d'un acte de volonté. Elle constitue un changement spécifique, original, et considéré comme tel par les individus impliqués. Ceci ne signifie par pour autant que la stratégie doit être totalement délibérée³, mais elle doit s'inscrire dans une intention de changement.

L'objectif est un saut du niveau de performance

Afin d'améliorer significativement son niveau de performance, l'entreprise doit réussir à capter la valeur créée par la rupture, ce qui suppose des mécanismes spécifiques. Ainsi, les premiers modèles de courses en ligne (hypermarchés virtuels) n'ont pas démontré leur rentabilité, les concepteurs de ces sites ont eu tendance à oublier que leur offre les obligeait à faire eux-mêmes gratuitement ce que le client faisait jusque-là : la collecte des articles dans les rayons, le passage en caisse, le transport, etc. Tant que les coûts engendrés par ces tâches n'étaient pas compensés par des prix plus élevés ou des frais de livraison, cette stratégie n'a pas pu être profitable.

La rupture suppose une radicalité

La dimension radicale permet de distinguer une stratégie de rupture d'une stratégie de différenciation. Dans le second cas, la recomposition de l'offre de référence n'est pas totale, il s'agit souvent de modifier cer-

3. Voir le cas d'Ikea traité par Schoettl dans ce numéro.

taines des propriétés du *marketing-mix*. Les modifications induites par la stratégie de rupture vont au-delà : elles portent sur des éléments plus vastes tels que le design, la production, la distribution, la vente, la nature du besoin satisfait, etc. De façon générale, comme le souligne Dahan (2004), la différenciation, à l'inverse de la rupture, ne remet pas en cause les règles concurrentielles habituelles.

Les règles du jeu sont transformées

Le fonctionnement de tout secteur d'activité est marqué par un certain nombre de règles que les entreprises reconnaissent et respectent. Ces règles sont appréhendées à travers différents vocables dans la littérature : recettes de l'industrie (Spender, 1989), cadre stratégique de l'industrie (Huff, 1982), recettes sectorielles (Baden-Fuller et Stopford, 1994), orthodoxie sectorielle (Hamel et Prahalad, 1994), sagesse conventionnelle (Kim et Mauborgne, 1997). La rupture provient d'une remise en cause radicale de ces règles, afin d'en imaginer de nouvelles. Le changement des règles du jeu se traduit généralement par de nouveaux facteurs clés de succès pour les participants au marché. L'introduction des multiplexes dans le secteur des salles de cinéma illustre bien ce phénomène (Roy, 2006). La rupture engendrée par ces salles de nouvelle génération a conduit à imposer de nouveaux facteurs clés de succès au sein du secteur tels que la qualité, le service, la fidélisation, la présence d'un parking, un grand volume de films sur un même site, etc.

Les concurrents sont déstabilisés

La conséquence directe du changement des règles du jeu réside dans le désarroi des concurrents qui, figés dans l'orthodoxie,

voient leurs compétences devenir des handicaps et peinent à imiter la rupture. Par exemple, le réseau de revendeurs était considéré comme une des ressources clés d'IBM. Lorsque Dell a contourné cette règle en proposant la vente directe, IBM n'a pu rétorquer directement par une vente directe car tout son processus était structuré pour la vente par un intermédiaire. La rupture permet donc de construire un avantage concurrentiel issu de l'exploitation originale des ressources de la firme, aboutissant à une rente.

Une nouvelle valeur est proposée au client

La rupture ne saurait se concevoir comme une innovation interne à l'entreprise, future radicale. Les changements de règles du jeu impliquent donc que l'innovation introduit de la nouveauté pour l'entreprise elle-même, pour ses concurrents, mais aussi et surtout, à destination des clients. C'est à leur contact que la stratégie de rupture sera éventuellement qualifiée de succès s'ils adhèrent à la nouvelle proposition de valeur mise à leur disposition.

Il en résulte la création ou l'extension d'un marché

La plupart des auteurs s'accordent à considérer que l'une des conséquences de la stratégie de rupture est la création ou l'extension d'un marché. Une controverse existe toutefois autour de la question suivante : pour parler de rupture, le nouveau modèle doit-il nécessairement devenir le modèle dominant sur le marché ? Certains cas semblent illustrer cet argument : les *category killers*, telles les enseignes Walmart ou Home Depot, offrent une valeur si fondamentalement supérieure pour le client qu'ils finissent par faire disparaître les formats préexistants.

L'idée rejoint la pensée de Christensen (1997), pour qui la stratégie de rupture concerne d'abord une niche, avant de conquérir tout le marché et de devenir la nouvelle règle du jeu dans le secteur. Cependant, selon ces critères, Dell ne saurait constituer un bon exemple de rupture, car le modèle économique de l'entreprise n'exclut pas les autres modèles présents sur le secteur. Ceci fait écho aux travaux de Kim et Mauborgne (2005) selon lesquels, la création d'un « océan bleu » ne cherche pas nécessairement à remplacer les marchés existants. Ainsi, nous considérons deux effets potentiels de la rupture sur la taille du marché : soit la juxtaposition d'un nouveau modèle, conduisant à la création d'un nouveau marché (exemple : compagnies aériennes *low-cost*), soit le remplacement du modèle dominant par un nouveau modèle conduisant à une extension du marché (exemple : Sephora).

La prise en compte de ces points de convergence nous permet de proposer une définition de la stratégie de rupture, concept au cœur de ce dossier thématique : « La stratégie de rupture consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage ».

Le concept de stratégie de rupture étant désormais balisé, il convient de porter un regard critique sur son utilité pour le champ de la stratégie et d'envisager, ainsi, les perspectives de recherche offertes pour les années à venir.

III – UNE MISE EN PERSPECTIVE

En prenant un peu de recul, la thématique de recherche sur les stratégies de rupture pré-

sente les caractéristiques typiques d'un courant de recherche émergent. Si les travaux engagés dans cette voie sont prometteurs, il convient de relever plusieurs faiblesses appelant des approfondissements conceptuels et de nouvelles investigations empiriques.

1. Les apports

Un plaidoyer pour le volontarisme et la distinction

Les recherches sur les stratégies de rupture véhiculent une approche volontariste de la stratégie où les dirigeants sont capables de changer le fonctionnement de leur secteur et les conditions de la performance. À ce titre, les travaux engagés dans cette voie touchent au cœur même de la stratégie, à savoir agir sur un environnement pour tenter de le rendre moins hostile. Nous sommes dans une vision entrepreneuriale de la stratégie où le challenge consiste à réinventer des méthodes et des pratiques plutôt que de les reproduire. La perspective volontariste a ainsi le mérite de préférer la croissance de l'entreprise à l'efficacité opérationnelle dans les priorités des dirigeants (Hamel, 1998b).

Par ailleurs, la stratégie de rupture s'inscrit en opposition de la tendance à la convergence stratégique ou concurrentielle (Hamel, 1998a; Kim et Mauborgne, 1999a), c'est-à-dire le fait que l'ensemble des entreprises d'un secteur ou d'un groupe stratégique adopte au fil du temps des positionnements stratégiques de plus en plus similaires. Hamel (1998b) estime que ce phénomène d'uniformisation relève d'un danger pour les firmes, lui préférant la créativité, la prise de risque et la distinction, sources de niveaux de performance plus stimulants pour les managers.

La remise en cause des outils stratégiques classiques

De nombreux travaux sur les stratégies de rupture soulignent les limites des approches traditionnelles de la stratégie, notamment l'analyse sectorielle des années 1980. Selon Hamel (1998b), l'évolution du contexte concurrentiel rend obsolète les approches développées il y a une trentaine d'années dans un environnement radicalement différent de celui que connaissent les entreprises aujourd'hui. L'auteur considère que le développement de la discipline stratégique est pénalisé par l'absence de fondations solides et que les travaux sur les stratégies de rupture caractérisent l'une des pistes visant à combler cette lacune car adoptant un point de vue directement stratégique.

Parmi les reproches adressés à l'outillage classique de la stratégie, on trouve généralement la tendance à simplifier la réflexion stratégique et à la rendre prévisible par les concurrents (Schoettl, 1994). De plus, la stratégie a longtemps été définie uniquement par rapport à la concurrence, ce que Kim et Mauborgne (1999b) résumant sous l'appellation « *competition-based strategy* ». À l'inverse, dans les travaux sur les stratégies de rupture, la valeur proposée au client est au cœur de l'analyse.

La vision *top-down* de la stratégie est également remise en question (Hamel, 1998b). Les travaux sur les stratégies de rupture soulignent l'importance de la flexibilité stratégique, de la nécessaire implication de la base de l'organisation et de la capacité des dirigeants à anticiper les évolutions. On

retrouve la thèse de D'Aveni (1994) sur les limites du *statu quo* concurrentiel et l'intérêt des firmes à chercher à renouveler leurs positions en développant en permanence de nouvelles ressources et compétences.

Une extension du concept d'innovation

Les travaux sur les stratégies de rupture ont également le mérite d'introduire une nouvelle forme d'innovation, au-delà des innovations produit et processus (Schlegelmilch *et al.*, 2003). Le concept de stratégie de rupture est une forme spécifique d'innovation qui se situe à un niveau supérieur : il concerne le rapport qu'entretient la firme avec ses clients, ses concurrents, ses fournisseurs, etc., c'est-à-dire son modèle économique (Lehmann-Ortega, 2006). Un tel changement de point de vue constitue un enjeu concurrentiel majeur qui rejoint le plaidoyer précurseur de Van de Ven (1986) pour une approche plus globale de l'innovation.

2. Les limites et voies de recherche

Les travaux sur les stratégies de rupture souffrent de plusieurs limites pour la plupart liées au caractère récent de l'approche⁴. Aussi, l'apport théorique demeure, à ce stade, relativement marginal. Si ces recherches critiquent, à juste titre, certains fondements des modèles classiques de la stratégie et interpellent un phénomène inédit, force est de constater qu'elles ne parviennent pas encore à proposer un appareillage conceptuel robuste et substituable (Dahan, 2004). Sur le plan théorique, des concepts tels que les « règles du jeu », ou le

4. Celui-ci transparait dans la nature managériale ou généraliste des revues dans lesquelles les travaux sont publiés : *Sloan Management Review*, *Harvard Business Review*, *California Management Review*, etc.

« modèle économique » demeurent fragiles et gagneraient à être davantage définis et distingués de leurs concepts voisins. Au-delà, le caractère général et parfois superficiel de l'approche appelle des approfondissements théoriques et des recherches empiriques dépassant la simple mobilisation de cas d'entreprises à titre illustratif. Trois pistes ont retenu notre attention.

Primo, la compréhension du processus de la rupture requiert des recherches précises sur les déterminants, les modalités de diffusion des nouvelles règles du jeu (adoption par les participants, substitution du modèle économique, conflit avec les anciennes règles) et les effets de la rupture. Hamel (1998b) estime ainsi que le défi est d'éclairer les liens existants entre les règles de l'émergence de la stratégie, la révolution d'une industrie et la création d'une nouvelle richesse. Pour ce faire, la conduite d'études de cas approfondies apparaît comme une méthode de recherche pertinente car capable de déconstruire le processus et de mettre au jour d'éventuels facteurs clés de succès.

Au niveau, des déterminants, l'une des pistes de recherche les plus stimulantes a trait à la notion de « corporate entrepreneurship ». Wolcott et Lippitz (2007, p. 75) définissent ce concept comme « le processus par lequel des équipes d'une entreprise conçoivent, encouragent, introduisent et pilotent une nouvelle activité, différente de celle de l'entreprise parente mais qui utilise ses actifs, sa position sur le marché, ses compétences ou d'autres ressources »⁵. En d'autres termes, le principe est à rapprocher des expériences stratégiques dont la finalité

peut être une innovation, voire un changement complet des règles du jeu concurrentiel en vigueur.

Une autre question consiste à savoir si une entreprise peut répliquer une stratégie de rupture. Adoptant cette voie de réflexion, Le Roy et Yami (2007) et Dumoulin et Simon (2005) montrent, par exemple, quels sont les obstacles que rencontrent les dirigeants d'une PME pour mettre en œuvre une deuxième stratégie de rupture. Ils justifient la difficile répliation, dans le cas d'une PME, par le manque de ressources financières et par la dénaturation de la PME entraînée par un premier changement des règles du jeu (*i.e.* la perte de l'esprit créatif et la formalisation de la structure).

Secundo, l'un des principaux débats soulevés par l'approche a trait à la question de l'intensité de la stratégie de rupture. Investir ce point suppose la construction d'outils de diagnostic permettant de discuter du degré de radicalité du changement des règles du jeu au sein d'un secteur. Un premier travail de recherche de ce type a mis au jour deux degrés d'intensité distincts, dénommés « stratégie perturbatrice » et « stratégie de rupture » (Lehmann-Ortega, 2006). Cependant, cette recherche a traité essentiellement de la question de l'ampleur des effets engendrés pour le client et la firme initiatrice; il nous semble donc crucial de traiter la question de l'ampleur de la rupture à l'aune des effets engendrés sur les autres parties prenantes, notamment les concurrents.

Tertio, le comportement des acteurs participant ou confrontés à la diffusion d'une stratégie de rupture mérite des analyses plus

5. Traduction de l'auteur.

finer, notamment en vue d'éclairer leurs motivations à introduire, diffuser, imiter, ou rejeter la stratégie de rupture. En particulier, il conviendrait de s'interroger sur ce qui pousse une entreprise à s'engager sur la voie de la rupture : a-t-elle toujours intérêt à le faire ? Quel est le moment le plus propice ? Quel est le risque de ce type de stratégie ? Par ailleurs, il serait intéressant de questionner la gestion des dilemmes stratégiques classiques (individuel *versus* collectif, délibéré *versus* émergent, différencié *versus* mimétique, affrontement *versus* coopération, marché *versus* hors marché, etc.) dans le contexte d'une redéfinition des règles du jeu concurrentiel. À titre d'exemple, Baron (1995) estime que cette démarche requiert la conduite de stratégies hors marché de nature collective. La tendance croissante à l'hybridation des modes relationnels soulève ainsi la question de la possibilité qu'ont les entreprises à introduire collectivement une stratégie de rupture. Nous pensons notamment aux industries de haute technologie où le coût associé à un changement des règles du jeu requiert souvent la réunion de plusieurs acteurs. Le cadre conceptuel émergent de la coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996) peut alors permettre de discuter des enjeux propres à une rupture pensée et introduite collectivement : quelle répartition des gains ? quelle pérennité pour de la dimension coopérative de la relation ? etc.

CONCLUSION

L'objectif principal poursuivi par cet article était de dresser un bilan des travaux sur les stratégies de rupture. Pour ce faire, nous avons successivement rappelé les origines théoriques de l'approche et sa place dans le champ de la stratégie, synthétisé les principaux développements auxquels elle a donné lieu, proposé une définition synthétique et d'éventuels prolongements. Le programme de recherche amorcé sur les stratégies de rupture participe, ainsi, de la volonté de produire de nouveaux référents théoriques capables de mieux saisir la nature volatile et agressive de l'environnement concurrentiel contemporain.

À l'issue de ce tableau, nous espérons avoir convaincu le lecteur de l'intérêt de cette thématique de recherche pour la discipline stratégique, tant au niveau du travail conceptuel restant à mener que de son actualité dans le monde économique. La conduite d'une réflexion conceptuelle comblant les lacunes évoquées dans cet article, couplée à des investigations empiriques fouillées doivent permettre d'installer le thème des stratégies de rupture comme l'une des priorités de la recherche en stratégie. Les contributions au cœur de ce dossier satisfont pleinement ce double objectif en questionnant une dimension théorique précise et en investissant de façon minutieuse une réalité empirique.

BIBLIOGRAPHIE

- Baden-Fuller C., Pitt M., *Strategic Innovation*, Routledge, London, 1996.
- Baden-Fuller C., Stopford J., *Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge*, Routledge, London, 1994.
- Baron D.P., "Integrated Strategy: Market and Non-market Components", *California Management Review*, vol. 37, n° 2, 1985, p. 47-65.
- Brandenburger A., Nalebuff B., *Co-opetition*, Doubleday, New-York, 1996.
- Buaron R., "New Game Strategies", *The McKinsey Quarterly*, Printemps, 1981, p. 24-40.
- Christensen C.M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Christensen C.M., Johnson M.W., Rigby D.K., "Foundations for Growth", *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n° 3, 2002, p. 22-32.
- Collins J., Porras J., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New-York, 1994.
- D'Aveni R., *Hypercompetition*, Free Press, New-York, 1994.
- Dahan N., « L'innovation stratégique: apports et limites d'un nouveau courant de recherche », *17^e Journées des IAE*, Lyon, 2004.
- Dumoulin R., Simon E., « Stratégie de rupture et PME: la réplification impossible », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 155, 2005, p. 75-95.
- Gilbert C., "The Disruption Opportunity", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44 n° 4, 2003, p. 27-33.
- Hamel G., "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 4, 1996, p. 69-81.
- Hamel G., "The Challenge Today: Changing the Rules of the Game", *Business Strategy Review*, vol. 9, n° 2, 1998a, p. 19-27.
- Hamel G., "Strategy Innovation and the Quest for Value", *MIT Sloan Management Review*, vol. 39, n° 2, 1998b, p. 78-86.
- Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Hamel G., Prahalad C.K., "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, 1989, p. 63-77.
- Hamel G., Prahalad C.K., "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 2, 1993, p. 75.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Huff A.S., "Industry Influences on Strategy Reformulation", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n° 2, 1982, p. 119-131.
- Kim C., Mauborgne R., "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 1, 1997, p. 102-112.
- Kim C., Mauborgne R., "Creating New Market Space", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 1, 1999a, p. 83.
- Kim C., Mauborgne R., "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy", *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, 1999b, p. 41-55.
- Kim C., Mauborgne R., *Stratégie océan bleu*, Village mondial, Paris, 2005.

- Lehmann-Ortega L., L'innovation stratégique: caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes, Thèse de doctorat, IAE d'Aix en Provence – Université Paul Cezanne Aix Marseille 3, 2006.
- Le Roy F., Yami S., « Les stratégies de rupture en PME: une étude de cas », *Management International*, vol. 11, n° 2, 2007, p. 1-13.
- Markides C., "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 3, 1997, p. 9-24.
- Métais E., « Vers la notion de polyvalence stratégique », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 138, p. 33-48, 2002.
- Ohmae K., "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 6, 1988, p. 149-156.
- Prahalad C.K., Hamel G., "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 5, 1994, p. 5-16.
- Roy P., Les stratégies de perturbation du jeu concurrentiel: déterminants, modalités et implications pour les firmes dominantes, Thèse de doctorat, université Montpellier 1, 2006.
- Roy P., « De l'intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 3, 2007, p. 139-160.
- Saïas M., Métais E., « Stratégie d'Entreprise: évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 1, 2001 p. 183-213.
- Schlegelmilch B., Diamantopoulos A., Kreuz P., "Strategic Innovation: the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, n° 2, 2003, p. 117-133.
- Schoettl J-M., "L'innovation stratégique", *Futuribles*, mai 1994, p. 27-33.
- Schumpeter J.A., *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris, 1934.
- Spender J.C., *Industry Recipes: an Inquiry Into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Basil Blackwell, Cambridge, 1989.
- Van de Ven A.H., "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, vol. 32, n° 5, 1986, p. 590-608.
- Voelpel S., Leibold M., Tekie E., Von Krogh G., "Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models", *European Management Journal*, vol. 23, n° 1, 2005, p. 37-49.
- Wolcott R.C., Lippitz M.J., "The Four Models of Corporate Entrepreneurship", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n° 1, 2007, p. 75-82.