

Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants

Laurence Lehmann-Ortega

Professeur associé
Groupe Sup de Co Montpellier
2300, Avenue des Moulins
34195 Montpellier Cedex 4
France
Tel. 33 (0)4 67 10 28 57
Llehmnn-ortega@supco-montpellier.fr

Bertrand Moingeon

Professeur
HEC Paris
1, rue de la Libération
78351 Jouy-en-Josas
France
Tel. 33 (0)1 39 67 70 02
moingeon@hec.fr

RÉSUMÉ

Les travaux portant sur l'innovation stratégique se sont multipliés au cours des dernières années, mais ils restent souvent isolés et démontrent l'absence d'une fertilisation croisée. A partir d'une revue de la littérature, nous en proposons une définition opérationnelle, en ayant recours au concept de modèle économique. Ainsi, l'innovation stratégique est l'introduction réussie dans un secteur d'un modèle économique radicalement nouveau. Sur cette base, nous avons identifié quatorze cas d'innovations stratégiques dans des entreprises existantes et observé que certains modèles économiques existants « survivaient » à l'arrivée du nouveau modèle économique, alors que d'autres disparaissaient, laissant l'exclusivité au nouveau. L'objectif de cette communication est de proposer une explication à cette conséquence de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes. Notre recherche, de nature exploratoire, suggère que la coexistence est possible lorsque le nouveau modèle économique s'adresse à une niche du marché ou crée un nouveau marché. A l'inverse, cette coexistence est impossible lorsque le nouveau modèle économique s'adresse au cœur de marché : la firme l'exploite alors de manière exclusive. Au niveau du marché, ce nouveau modèle économique devient dominant. Cette proposition permet également de réconcilier certaines ambiguïtés de la littérature.

MOTS CLÉS

Innovation stratégique, modèle économique, ambidextrie

INTRODUCTION

Dans son roman « *Au bonheur des Dames* », Zola entraîne son lecteur dans le monde des grands magasins, et narre, à travers une fresque sentimentale, les conséquences sur les boutiques traditionnelles de l'apparition de cette nouvelle forme de distribution. Cette dernière serait qualifiée aujourd'hui par les chercheurs d'innovation stratégique, définie comme la capacité à créer de nouvelles stratégies qui modifient la dynamique concurrentielle dans l'industrie (Baden-Fuller et Stopford, 1994) en revisitant les règles du jeu existantes (Markides, 1997; Hamel, 1998; Abraham et Knight, 2001; Govindarajan et Gupta, 2001). Ce phénomène n'est donc pas nouveau, mais la littérature s'y intéressant a connu un essor important au cours des dernières années. Elle s'inscrit dans le courant de l'intention stratégique, porté par Hamel et Prahalad (Hamel et Prahalad, 1989; Hamel et Prahalad, 1994), par opposition au courant des stratégies d'adéquation, qui connaît son apogée avec les travaux de Porter dans les années 1980 (Saïas et Métais, 2001).

Les noms attribués à ce phénomène varient selon les auteurs, que ce soit dans la littérature académique ou managériale, alors même qu'ils exploitent souvent les mêmes exemples : Ikea, Benetton, Swatch, Starbuck's Cafe, les compagnies aériennes à bas coûts, ou encore des firmes de la nouvelle économie telles que e-bay ou Amazon. La lecture de ces travaux met en évidence une absence de fertilisation croisée (Dahan, 2004). La littérature sur le sujet peut donc apparaître manquer de cohérente. De plus, ces exemples radicaux ont contribué à faire apparaître l'innovation stratégique comme réservée aux nouveaux entrants. Les travaux sur l'hypercompétitivité (D'aveni, 1994) conforte cette vision. Les entreprises déjà actives dans le secteur auraient du mal à remettre en cause un modèle ayant assuré leur succès dans le passé : cela reviendrait en quelque sorte à convaincre un roi de l'intérêt d'une révolution. Les freins évoqués dans la littérature sont nombreux et relèvent tout à la fois de l'inertie culturelle et structurelle, de la politique interne, de la complaisance avec la situation établie, de la peur de cannibaliser l'activité actuelle ou de détruire des compétences existantes (Le Roy et Yami, 2007).

Cependant, certains auteurs ont montré que l'innovation stratégique pouvait venir d'entreprises existantes, à condition qu'elles surmontent ces difficultés (Baden-Fuller et Stopford, 1994; Markides, 1998). Dans cette lignée, des chercheurs se sont intéressés aux conséquences externes de l'innovation stratégique, comme par exemple sa diffusion dans le temps et l'espace (Roy, 2005). En revanche, peu de travaux ont porté sur les conséquences

internes de l'innovation stratégique. L'objectif de cette recherche est justement de combler ce manque.

Une analyse de la littérature nous a d'abord conduits à proposer une définition plus opérationnelle de l'innovation stratégique. Sur la base de celle-ci, nous avons identifié et sélectionné 14 cas d'entreprises de taille variées et appartenant à différents secteurs (voir annexes A et B). Les données, essentiellement primaires, ont été collectées par entretiens semi-directifs. Pour chaque cas, au moins trois personnes fortement impliquées dans le processus d'innovation stratégique ont été interrogées afin d'assurer une triangulation (en général, le dirigeant, un autre acteur interne ainsi qu'un acteur externe à l'entreprise : client, consultant, fournisseur,...). Ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Cette analyse nous a permis d'identifier deux conséquences internes de l'innovation stratégique. En effet, dans cinq de nos quatorze cas, l'ancienne activité disparaissait pour laisser place à la nouvelle, issue de l'innovation stratégique, tandis que dans les neuf autres cas, les deux activités coexistaient. Ce constat empirique a généré les questions suivantes : quelles sont les conséquences de l'innovation stratégique sur les activités préexistantes ? Ces dernières subsistent-elles ou non ? Pour quelles raisons ? Pour répondre à ces questions, avons opté pour une approche abductive, privilégiant un aller-retour entre les observations issues du terrain et les connaissances théoriques. Reprenant le cheminement de cette recherche, la présente communication propose des réponses à ce questionnement.

Dans un premier temps, nous présentons une définition opérationnalisable de l'innovation stratégique. Nous cherchons ensuite à expliquer les diverses situations observées. Nous montrons enfin comment les résultats obtenus permettent de réconcilier des points de vue en apparence contradictoires identifiés au préalable dans l'analyse de la littérature.

1. CADRE THÉORIQUE : PROPOSITION DE DÉFINITION DE L'INNOVATION STRATÉGIQUE

Malgré l'accroissement de la littérature sur le sujet, la définition de l'innovation stratégique demeure floue, notamment parce que les termes utilisés pour la qualifier sont longtemps restés d'ordre métaphorique. Ainsi, la métaphore est ludique pour Buaron (1981) (le changement

des règles du jeu), physique pour Bijon (1991) (stratégie de rupture), politique pour Hamel (1996) (la stratégie comme une révolution), ou bien géographique pour Kim et Mauborgne (2005) (océans bleus des nouveaux espaces concurrentiels par opposition aux océans rouges de la concurrence).

Les termes d'innovation stratégique (*strategic innovation*), de stratégie de rupture, ou encore d'innovation portant sur la stratégie (*strategy innovation*) sont les plus fréquents et sont souvent utilisés comme des synonymes. Le tableau de l'annexe C présente, par ordre chronologique, les définitions des principaux auteurs, en indiquant le terme utilisé. Une analyse de ces définitions nous permet d'une part de donner une définition en creux de ce concept, avant d'en proposer notre propre définition.

1.1. LA DÉFINITION « EN CREUX » DE L'INNOVATION STRATÉGIQUE

Si les auteurs s'intéressant à l'innovation stratégique s'accordent tous pour en souligner la radicalité, il est difficile de trouver d'autres points communs aux définitions présentées dans le tableau de l'annexe 3. Il semble plus aisé de cerner les contours de la notion en donnant une définition « en creux » de l'innovation stratégique, ce qui revient à définir ce qu'elle n'est pas (e.g. une simple différenciation ou une stratégie de niche).

Tout d'abord, l'innovation stratégique apparaît comme une forme particulière d'innovation. Sa nature intrinsèque, critère qui sert fréquemment à établir une classification de l'innovation (Barreyre, 1980), peut être diverse : une innovation stratégique peut se concrétiser sous la forme d'une innovation produit, process, technologique et/ou administrative. En revanche, le changement qu'elle implique est nécessairement radical : une innovation incrémentale ne saurait constituer une innovation stratégique. Dès 1984, Bijon affirme que l'innovation stratégique est une innovation plus radicale que la différenciation. Ainsi, une politique de différenciation peut résulter de l'amélioration de la notoriété d'une marque par une campagne publicitaire ou provenir de l'ajout d'une fonctionnalité à un produit existant. Tout en choisissant un positionnement spécifique, l'entreprise continue dans ce cas là à jouer selon les règles concurrentielles habituelles. Il convient toutefois de souligner la subjectivité inhérente à cette notion de radicalité. En d'autres termes, il n'existe pas de frontière étanche entre évolution incrémentale et changement radical.

Par ailleurs, innovation stratégique n'est pas synonyme de stratégie de niche. Une stratégie de niche consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment. Si certaines innovation stratégique sont bien des stratégies de niche (comme par exemple Ikea qui s'adresse à une

clientèle plutôt jeune sensible à son style), d'autres visent l'ensemble du marché (comme Dell par exemple, dont les produits peuvent convenir à toutes les catégories de consommateurs).

Enfin, les auteurs dont les recherches portent sur l'innovation stratégique s'opposent sur le fait de savoir si une innovation stratégique doit ou non devenir le modèle dominant dans un secteur, c'est-à-dire celui qui à terme remplace tous les autres. Ainsi, par exemple, de nombreux exemples d'innovation stratégique dans le secteur de la distribution sont le fait de ce que l'on nomme les « tueurs de catégorie » (*category killers*), comme les grands magasins ou plus récemment Wal Mart ou Home Depot, qui sont des concepts de distribution offrant une valeur si radicalement supérieure pour le client qu'ils finissent par faire disparaître les formats préexistants.

Christensen (1997) et Gilbert (2003) s'accordent pour dire que l'innovation stratégique n'intéresse au départ de manière générale qu'une petite partie du marché. Dans ce sens, il s'agit d'une niche. Ils considèrent cependant que pour devenir une innovation stratégique, la stratégie de niche doit finir par devenir la nouvelle industrie de masse et donc réduire de manière significative la taille du marché pour ceux qui n'ont pas modifié leur stratégie. L'innovation stratégique doit devenir la nouvelle règle du jeu dans le secteur et, à terme, le modèle dominant. Cependant, selon ces critères, Dell ne saurait constituer un bon exemple d'innovation stratégique, car cette entreprise n'a pas imposé un nouveau modèle excluant tous les autres : il est devenu l'un des modèles profitables du secteur. Les travaux de Kim et Mauborgne (1999, 2005) portent précisément sur la capacité des entreprises à sortir des « océans rouges » de la concurrence pour créer des « océans bleus », des espaces de marché non exploités à ce jour et qui ne cherchent pas nécessairement à remplacer à terme les marchés existants. Ainsi, ils prennent l'exemple du vin australien Yellow Tale qui a élargi le marché américain du vin, en faisant de sa consommation un moment festif et décontracté. A aucun moment, il n'a eu la prétention de remplacer les vins plus sophistiqués auprès des consommateurs éclairés.

L'innovation stratégique ne relève pas d'une logique incrémentale mais d'un changement radical. Elle peut prendre la forme d'une stratégie de différenciation ou de niche mais ne saurait s'y limiter. Enfin, elle peut rester localisée ou devenir le modèle dominant dans une industrie. Si cette définition en creux est intéressante, elle ne permet pas une opérationnalisation du concept : c'est pourquoi certains auteurs ont recours au concept de modèle économique.

1.2. L'APPORT DU CONCEPT DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Certains auteurs, dans une littérature plus récente et souvent plus « managériale » introduisent des définitions moins métaphoriques, et conçoivent l'innovation stratégique comme une innovation portant sur le « modèle économique »¹. Ainsi, pour Christensen et al. (2002), il s'agit de « la création de marchés et de modèles économiques totalement nouveau » (p.22). Pour Demil et Lecocq (Demil et Lecocq, 2008), le business model renvoie aux choix effectués par une entreprise pour générer des revenus. A l'instar de Johnson et al. (2008), nous concevons le modèle économique comme la description des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur (comprenant sa chaîne de valeur interne et externe), et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits). Cette dernière composante n'est que la traduction financière des deux composantes principales. La Figure 1 ci-dessous schématise cette définition :

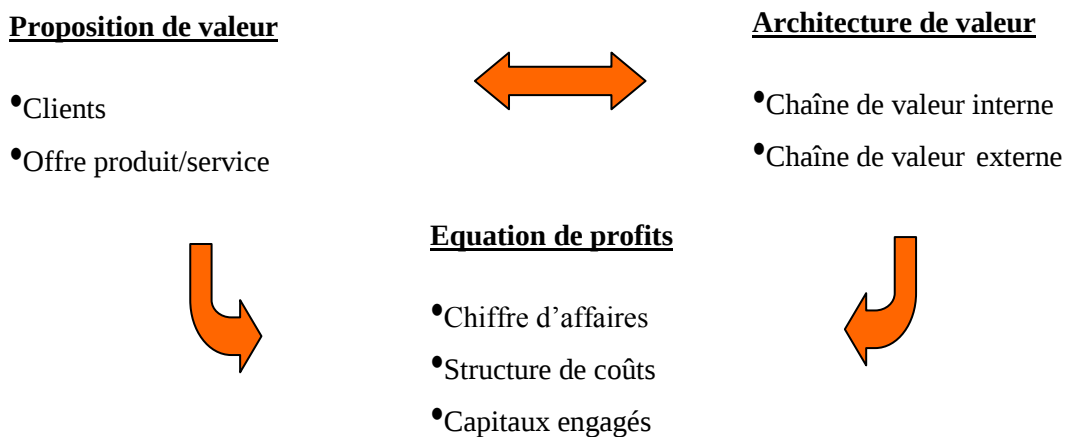


Figure 1 : Composantes du modèle économique

Ainsi défini, le modèle économique apparaît comme une nouvelle unité d'analyse. Elle assure le lien entre deux écoles de pensée distinctes (Krinsky et Jenkins, 1997) : les recherches portant sur l'innovation et celles sur la stratégie. En effet, traditionnellement, la première s'est souvent focalisée sur le produit, tandis que la seconde se concentrait sur les domaines d'activité stratégiques. Le modèle économique permet en effet de combiner ces deux courants de recherche (Schlegelmilch *et al.*, 2003). Plus spécifiquement, pour Amit et Zott (2001), le construit du modèle économique apparaît comme une unité d'analyse intégrant des

¹ Terme généralement utilisé en français pour traduire l'expression « business model », également traduit quelques fois par « modèle d'affaires » ou « équation économique ».

paradigmes aussi divers que l'analyse de la chaîne de valeur, l'innovation schumpetérienne, l'approche par les ressources, la théorie des réseaux et la théorie des coûts de transaction. De plus, comme le soulignent Demil et Lecocq (2008), sa dimension intégrative offre une approche plus pragmatique et opérationnelle de la stratégie. Ce concept intégrateur, combinant approche interne et externe, nous apparaît donc particulièrement pertinent pour une analyse de l'innovation stratégique, qui se satisfait difficilement des paradigmes pré-existants pris isolément.

Dès lors, nous proposons de définir l'innovation stratégique comme l'introduction réussie dans un secteur d'un modèle économique nouveau, né de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client et/ou de l'architecture de valeur.

Sur la base de cette définition opérationnelle, nous avons détecté et sélectionné les quatorze cas analysés (voir annexe 2). Pour chacun d'entre eux, nous avons cherché à comprendre les conséquences de l'innovation stratégique sur les activités préexistantes dans l'entreprise, à travers une approche interne.

2. MODÈLES ECONOMIQUES EXCLUSIFS VS COEXISTANTS

Un des critères de sélection des cas était la réussite de l'innovation stratégique (voir annexe 2) : nos entretiens ont eu lieu *a posteriori*. Nous avons donc pu analyser les conséquences de l'innovation stratégique et nous avons constaté que dans certains cas, l'ancien modèle économique disparaissait pour laisser place au nouveau tandis que dans les autres cas, le nouveau modèle économique coexistait avec l'ancien. Afin de trouver un cadre théorique à cette mise à jour, nous avons mené une revue de la littérature spécifique à la coexistence de modèles économiques issus de l'innovation stratégique, qui ne s'est pas révélée pertinente. Nous proposons donc notre propre explication.

2.1. LA RECHERCHE D'UNE EXPLICATION DANS LA LITTÉRATURE

De nombreux auteurs s'intéressent à la capacité d'une entreprise à gérer de manière concomitante deux modèles économiques, en particulier dans le cadre de l'expérimentation stratégique. Cette dernière peut se définir comme le test de nouveaux modèles économiques, susceptibles de servir de vecteurs de croissance pour le futur. Qu'ils la nomment portefeuille

d'expérience (Hamel et Valikangas, 2003), options stratégiques (Courtney *et al.*, 1997), répertoire d'expériences (Thietart, 2000), population de stratégies multiples (Beinhocker, 1999), expériences en continu (Markides, 1998) ou simplement expérimentation (Goh, 1998), les auteurs insistent sur la difficulté que peuvent rencontrer les entreprises dans sa mise en œuvre. En effet, comme le soulignent Beinhocker et Kaplan (2002), certaines des options stratégiques testées au cours de l'expérimentation stratégique peuvent être concurrentes des stratégies actuelles de l'entreprise ou même être en conflit entre elles. Toute la difficulté consiste alors pour l'entreprise à gérer ces expériences et de jouer deux jeux en même temps, c'est-à-dire à conjuguer exploitation et exploration (March, 1991). Une abondante littérature poursuit l'ambition d'apporter des réponses à un tel dilemme en préconisant notamment le développement d'organisations « ambidextres ». O'Reilly et Tushman (1996) définissent ainsi des organisations scindées en deux types distincts d'unités : les « unités exploitantes » qui poursuivent des innovations incrémentales, caractérisant des améliorations de faible ampleur, dans leurs produits et processus existants ; les unités exploratrices, chargées de développer des innovations radicales. Markides et Charitou (2004) se penchent également sur cette question dans le cadre précis de l'innovation stratégique. Ils distinguent un type particulier d'innovation stratégique, dans lequel le nouveau modèle économique est à la fois différent mais surtout en conflit avec le modèle économique existant. Ils citent les exemples de la banque par internet, de l'assurance par téléphone ou internet, des journaux en ligne, etc.... Ces auteurs proposent une analyse de la structure adoptée par les entreprises ayant introduit une innovation stratégique en conflit avec le modèle économique existant : unités spécifiques dans l'organisation ou maintien de la structure existante.

Cependant, cette littérature s'intéresse plus à la volonté de la firme de gérer deux modèles économiques qui sont certes en conflit, mais qui peuvent coexister. Cette volonté dépend notamment de la capacité de l'entreprise à gérer l'incertitude (Huber, 1991) et l'échec (Slocum Jr. et McGill, 1994; Yeung *et al.*, 1999; Garvin, 2000; Hamel et Valikangas, 2003).

Nous avons alors confronté cette littérature aux quatorze cas analysés. Il nous a semblé que dans certains de nos cas, il ne s'agit pas tant de la volonté de gérer deux modèles économiques en conflit mais de la possibilité de le faire. Les deux modèles économiques, ancien et nouveau, sont inconciliables par nature. Même si la firme le voulait, elle ne pourrait pas les concilier. Une première raison pourrait être l'utilisation des ressources et notamment

des actifs. Ainsi, dans l'un des cas étudiés (Masterpack), l'usine française existante a été dédiée au nouveau modèle économique. Son dirigeant explique :

« A aucun moment on ne pouvait envisager garder l'ancien produit. D'abord, on perdait de l'argent et puis, il n'était plus apprécié par les clients : vous ne pouvez pas défendre plusieurs solutions, dont l'une est fondamentalement meilleure pour le client que l'autre ! »

Ainsi, au-delà d'une analyse par les ressources, donc interne, il semble qu'une étude de l'impact du modèle économique sur le marché permette une meilleure compréhension du phénomène. En effet, le modèle économique nouveau est tellement plus performant pour le marché qu'il détruit le modèle économique existant de l'entreprise et à terme, de l'ensemble du marché : il devient le modèle économique dominant. La disparition du modèle économique ancien ne semble donc pas être un choix mais est dicté par le marché. La littérature sur l'ambidextrie ne nous offrant pas d'explication au phénomène de disparition ou coexistence de l'ancien modèle économique, nous avons du chercher une autre source d'explication.

2.2. UNE PROPOSITION D'EXPLICATION

Si notre cadre conceptuel a privilégié une approche interne par le modèle économique, nous avons cherché une explication en introduisant une lecture plus externe de l'impact de l'innovation stratégique. Ainsi, Bijon (1991) distingue les stratégies de partage de marché des stratégies de création de marché. Dahan (2004) précise ce point, en analysant l'innovation stratégique sous un angle plus concurrentiel et identifie deux niveaux de radicalité dans l'innovation stratégique. Un premier degré correspond à « une stratégie singulière qui va à l'encontre du modèle dominant, tout en restant dans le même secteur d'activité que les concurrents. Il permet donc à une entreprise de différencier davantage son offre, de fidéliser une partie de la clientèle, mais elle continue à faire face à des rivales. Ceci correspond assez à la « concurrence monopolistique » chamberlienne. [Le deuxième niveau] implique, quant à [lui], le développement d'un concept d'offre tellement novateur qu'il ne trouve aucun équivalent sur le marché actuel : l'entreprise crée alors un nouveau secteur d'activité dans lequel elle évolue seule, tant que des imitateurs n'apparaissent pas. Cette situation extrême correspond plus à la concurrence schumpeterienne, où l'innovateur bénéficie d'un monopole plus ou moins temporaire » (p. 4).

Reprenant ces idées, il nous semble que l'innovation stratégique peut s'adresser à trois types de marchés², comme le représente la Figure 2:

- **Le cœur de marché** : l'innovation stratégique s'adresse dans ce cas à l'ensemble des acheteurs actuels ou potentiels sur le marché, sans distinction ;
- **La niche** : celle-ci se définit comme un sous-ensemble du marché, un segment de clientèle identifié a priori, à qui l'innovation stratégique est particulièrement dédiée ;
- **La création d'un nouveau marché** : le nouveau modèle économique donne naissance à un nouveau marché, qui n'existait pas auparavant. Ce type d'innovation stratégique contribue à faire croître le marché dans son ensemble, car il s'ajoute au marché existant. Comme le soulignent Gilbert (2003) et Govindarajan et Kopalle (2004), il y a bien un effet de cannibalisation avec le marché existant, mais au global le marché dans son ensemble croît, ce qui est représenté sur le schéma ci-dessous par la ligne hachurée entre le cœur de marché et le nouveau marché.

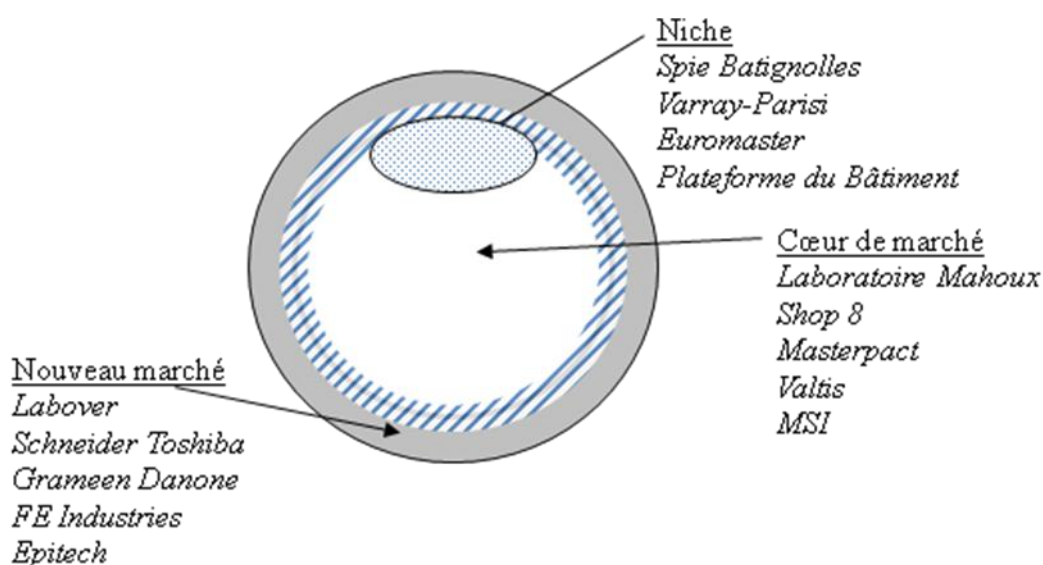


Figure 2: Types de marchés auxquels s'adresse l'innovation stratégique : illustration par les cas étudiés

Si l'innovation stratégique s'adresse aux deux premiers marchés (cœur de marché et niche), elle relève du partage de marché. En revanche, si elle crée un nouveau marché, elle sort de la logique de l'affrontement concurrentiel : elle crée une nouvelle offre de référence.

² Rappelons qu'un marché est l'ensemble des produits ou services considérés comme réellement substituables par les clients pour un espace géographique pertinent.

Confrontant cette distinction à nos quatorze cas, nous avons noté que cinq cas de modèles économiques exclusifs mis à jour correspondent à des innovations stratégiques s'adressant au cœur de marché. Peut-on dès lors associer modèle économique exclusif et innovation stratégique s'adressant au cœur du marché ? La méthodologie mise en œuvre dans notre recherche ne nous permet pas de répondre avec certitude par l'affirmative à cette question. Cependant, on peut avancer une proposition d'explication qui contribuerait à corrélérer modèle économique exclusif et innovation stratégique s'adressant au cœur du marché. En effet, lorsque des modèles économiques s'adressant au cœur de marché sont performants, ils introduisent une nouvelle manière de jouer le jeu, qui fonctionne pour l'ensemble du marché. Ce nouveau modèle économique peut devenir, à plus ou moins longue échéance, le modèle économique dominant sur le marché. C'est bien ce que l'on peut observer, notamment dans les cas les plus anciens, comme par exemple dans le cas bien connu de Shop 8 / Sephora : ce nouveau modèle économique est tellement plus performant que le modèle économique de la parfumerie traditionnelle qu'il a réduit ce dernier à une niche et est devenu le modèle dominant sur le marché. Il est alors non rationnel pour l'entreprise ayant introduit le nouveau modèle économique de faire perdurer l'ancien modèle économique, qui disparaît : la coexistence est impossible.

Ainsi, au niveau de l'entreprise, les innovations stratégiques s'adressant au cœur de marché implique l'abandon de l'ancien modèle économique : le nouveau modèle économique est exclusif. A l'inverse, les innovations stratégiques s'adressant à une niche ou créant de nouveaux marchés rendent possible la coexistence de l'ancien et du nouveau modèle économique dans la firme (même si elle est difficile, comme nous l'avons souligné précédemment).

Cette lecture intra-organisationnelle des conséquences de l'innovation stratégique peut se doubler d'une lecture au niveau du marché dans son ensemble. Les modèles économiques coexistants sont issus d'une modification des règles du jeu concurrentiel, mais ces nouvelles règles se juxtaposent aux anciennes. Les modèles économiques exclusifs modifient les règles du jeu concurrentiel car elles imposent de nouvelles règles sur l'ensemble du marché : ce modèle économique finit par dominer sur le marché. Plusieurs exemples connus et étudiés par ailleurs illustrent ces points. Lan & Spar, banque danoise ciblant les cols blancs et les professeurs et abandonnant les entreprises, est une innovation stratégique, mais ce modèle économique coexiste car il s'adresse à une niche du marché (voir Markides (1999)). De même, les compagnies aériennes à bas coûts n'ont pas fait disparaître les compagnies

historiques telles Air France, Lufthansa ou British Airways (voir notamment Charitou et Markides (2003)). En revanche, Sephora, comme les grands magasins du 19^{ème} siècle, a introduit un nouveau modèle économique dominant, qui fait disparaître petit à petit l'ensemble des parfumeries traditionnelles. Ainsi, sur un marché donné, plusieurs modèles économiques génériques peuvent coexister : à titre d'exemple, trois modèles économiques génériques coexistent sur le marché : celui des compagnies aériennes historiques (Air France, Lufthansa,...), celui des compagnies low cost (Ryan Air, Easy jet) et celui de niche (L'Avion). Le concept de modèle économique peut donc se décliner au niveau de la firme (Ryan Air et Easy jet sont des modèles économiques distincts) mais également au niveau du marché (ces deux compagnies exploitent un modèle économique à bas coûts). De même, si les modèles économiques de Marionnaud et Sephora sont distincts, ces deux entreprises exploitent le même modèle générique du libre service dans la parfumerie.

Ce dernier exemple permet d'ailleurs de mettre en exergue le fait que le nouveau modèle économique dominant n'exclut pas la présence de certaines entreprises exploitant l'ancien modèle économique. Cependant, alors que ce dernier s'adressait auparavant au cœur de marché, il finit par s'adresser à une niche. La rapidité de ce mouvement tient vraisemblablement au degré de radicalité du nouveau modèle économique. Comme le souligne Gilbert (2003), l'innovation stratégique n'est pas un phénomène immédiat et il peut se passer des décennies avant que le nouveau modèle économique se déploie et ne devienne prédominant. Ainsi, notre observation semble d'autant plus cohérente que le nouveau modèle économique a été introduit il y a longtemps. S'ils sont exclusifs pour l'entreprise les ayant introduits, les modèles économiques s'adressant au cœur du marché sont simplement dominants au niveau du marché : ils peuvent coexister avec l'ancien modèle économique.

L'ensemble de ces propos est résumé par la **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** :

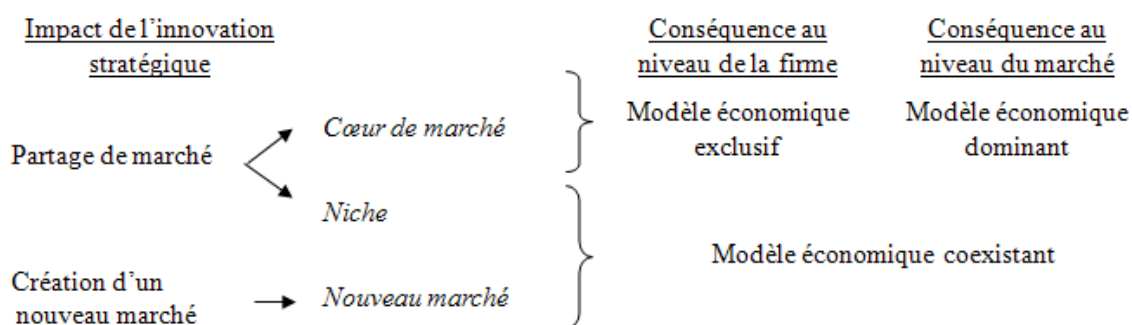


Figure 3: Proposition d'explication de l'origine de modèles économiques exclusifs, coexistants et dominants.

Cette explication ne constitue donc qu'une proposition, qui paraît néanmoins corroborée par les cinq cas identifiés répondant à cette situation.

2.3. UNE TENTATIVE DE VALIDATION

Les quatorze cas étudiés de manière détaillée nous ont permis de proposer une explication à ce phénomène. Cette connaissance approfondie nous a paru nécessaire pour faire émerger une explication. Nous avons ensuite cherché à confronter cette explication à un nombre plus important de cas. Pour ce faire, l'ensemble des cas cités dans la littérature sur l'innovation stratégique ont été analysés : nous avons identifié 79 cas, dont 33 ont été introduits par une entreprise existante. Il nous a semblé que cette appréciation globale de la stratégie de chaque entreprise était suffisante pour confronter notre proposition d'explication aux données empiriques.

Pour ces 33 entreprises, la question de la persistance du modèle économique préexistant se pose donc. Pour chacun de ces cas, notre proposition était corroborée. La proposition d'explication a donc été vérifiée pour 47 cas. Bien que cet échantillon ne nous permette pas d'en proposer une généralisation, il contribue à sa validité.

En outre, notre analyse approfondie complétée de l'appréciation globale sur les 33 cas nous semble également intéressante pour expliquer certaines contradictions mises à jour lors de l'analyse des définitions de l'innovation stratégique.

3. UNE PROPOSITION DE RÉOLUTION DES AMBIGUITÉS DE LA LITTÉRATURE

Les définitions données, mais surtout les analyses proposées quant à l'impact des innovations stratégiques diffèrent selon les auteurs, ce que nous avons déjà souligné dans la première partie de cet article. Ces éléments contribuent à faire apparaître les recherches sur l'innovation stratégique comme peu cohérentes dans leur ensemble. Ainsi, l'interrogation sur la nécessité pour le nouveau modèle économique de devenir ou non le nouveau modèle dominant dans le secteur constitue une des différences entre les auteurs. Or, la mise à jour de la distinction entre modèle économique coexistant et dominant apporte un éclairage intéressant sur le plan théorique. En effet, il nous semble que la distinction opérée entre partage de marché et

création de marché permette de réconcilier des points de vue d'auteurs paraissant jusque là divergents.

Ainsi, dans son ouvrage intitulé « Le dilemme des innovateurs », Christensen (1997) explique, en s'appuyant notamment sur l'exemple du marché des pelleteuses, comment la technologie hydraulique, qui pourtant au départ offrait des performances moindres, s'est finalement imposée par rapport aux pelleteuses traditionnelles, et est devenue la technologie dominante. Les fabricants établis de pelleteuses qui n'ont pas identifié ce changement de technologie ont simplement disparu. Il nomme ces situations extrêmes des innovations perturbatrices (*disruptive*), capables de remettre en cause le positionnement des acteurs du marché. Dans cette conception, le modèle économique porté par la nouvelle technologie commence par intéresser une niche : dans le cas des pelleteuses, il s'agissait des petits entrepreneurs, séduits par le prix plus faible et la plus grande maniabilité des nouvelles pelleteuses. Les technologies évoluant plus vite que les besoins du marché, les pelleteuses hydrauliques ont fini par être plus performantes que l'ancienne technologie, et se sont imposées sur le marché. Le modèle économique exploitant la technologie hydraulique est devenu dominant. En ce sens, les travaux initiaux de Christensen portent essentiellement sur les innovations stratégiques qui finissent par s'imposer comme le modèle dominant. Gilbert (2003) résume ainsi les trois phases de l'innovation stratégique : d'abord, l'innovation crée un nouveau marché, non compétitif, et indépendant du marché existant. Dans un deuxième temps, le nouveau marché attire des consommateurs existants jusque là et de ce fait, réduit le taux de croissance du marché servi par l'ancien modèle économique. Enfin, dans un troisième temps, l'innovation stratégique réduit significativement la taille du marché servi par l'ancien modèle économique, qui de ce fait décroît. De même, par le recours au terme « révolution », Hamel (1996) s'intéresse en priorité aux innovations stratégiques s'adressant au cœur du marché.

Les travaux de Kim et Mauborgne pour leur part portent sur la création de nouveaux marchés. Rappelons ici que la métaphore des « océans bleus » vise à encourager les entreprises à s'éloigner des « océans rouges » sang, couleur d'une lutte concurrentielle se jouant à couteaux tirés pour aller vers des espaces vierges, bleus. Bijon (1991) s'intéresse lui aussi aux nouveaux marchés. Il distingue les approches analytique et globale. Dans l'approche analytique, on recherche des alternatives possibles pour chacune des fonctions du produit identifiées (production, vente,...). Il cite à ce titre l'exemple d'Ikéo. L'approche globale

consiste à mettre en œuvre la méthode du scénario des moyens minimaux (que l'on appellerait volontiers aujourd'hui la méthode « *low-cost* »). Ces travaux peuvent être rapprochés de ceux de Christensen et al.(2002), qui parlent de la création d'un nouveau marché d'une part et d'un modèle économique « *low end* » d'autre part. Dans le premier cas, l'idée est de lutter contre la non consommation, et de repérer des consommateurs pour qui les produits existants étaient trop chers ou trop compliqués. Si de tels consommateurs ne peuvent pas être découverts, seul le deuxième cas est réalisable : il s'agit alors de proposer une offre à bas coûts extrême. Ces auteurs se concentrent donc sur la création de nouveaux marchés.

Markides (1999) quant à lui souligne que l'innovation stratégique peut trouver son marché sur une niche, sans toutefois devenir le modèle dominant à terme³. Son exemple de la banque danoise Lan & Spar montre qu'une innovation stratégique peut réussir en s'adressant à une partie du marché (les cols blancs et les professeurs, abandonnant les entreprises).

Au final, nous pouvons résumer les travaux de ces auteurs et réconcilier ainsi ce qui paraît quelque fois dissonant grâce à la schématisation de la Figure 4 :

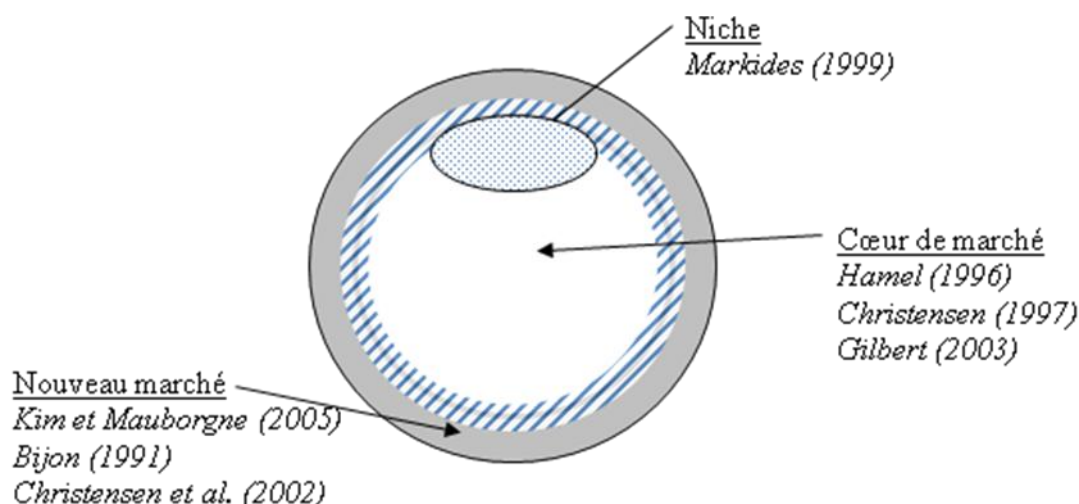


Figure 4: Classification des auteurs selon leur lecture de l'innovation stratégique

Ainsi, dans ses travaux sur les dilemmes de l'innovation, la conception de l'innovation stratégique de Christensen est donc très extrême, a fortiori pour les entreprises existantes pour lesquelles cela se traduit vraisemblablement, comme nous l'avons vu par un modèle économique exclusif. C'est d'ailleurs le sens même de la référence au dilemme de

³ Cet auteur s'intéresse par ailleurs également aux innovations stratégiques créant de nouveaux marchés.

l'innovateur, qui doit renoncer à une technologie qui a fait ses preuves. Kim et Mauborgne, tout comme Bijon, s'intéressent en particulier à la création de nouveaux marchés. Leurs idées sont donc certainement plus facilement accessibles aux entreprises existantes, car les modèles économiques issus de leurs recommandations sont certainement compatibles avec les modèles économiques existants. De même, Markides, en s'intéressant à la fois aux nouveaux marchés et aux niches donne une définition de l'innovation stratégique qui la rend plus facilement accessible aux entreprises existantes, dans la mesure où elles permettent une coexistence de l'ancien et du nouveau modèle économique.

Ces auteurs ont une conception plus ou moins restrictive de l'innovation stratégique, ce qui les amène parfois à être en contradiction les uns avec les autres. En adoptant une définition plus large de l'innovation stratégique, et en ayant mis à jour l'existence de modèles économiques coexistant ou exclusifs, nous réconcilions ces différentes approches. Une innovation stratégique ne doit pas nécessairement devenir le modèle économique dominant ; le modèle économique radicalement novateur peut s'adresser à une niche ou créer un nouveau marché.

CONCLUSION

L'étude de 47 cas d'innovation stratégique (quatorze cas détaillés et 33 cas moins approfondis) dans des entreprises existantes nous a permis de comprendre les conséquences organisationnelles de ce type de stratégie : dans certains cas, le nouveau modèle économique, introduit par l'innovation stratégique, peut coexister avec l'ancien modèle économique. Notre recherche suggère qu'il s'agit de modèles économiques s'adressant à une niche du marché ou créant un nouveau marché. Dans d'autres cas, cette coexistence est impossible, car le nouveau modèle économique s'adresse au cœur de marché, et la firme exploite ce dernier de manière exclusive. Au niveau du marché, un modèle économique s'adressant au cœur de marché devient dominant, comme l'illustre le roman « *Au Bonheur des Dames* ».

Une limite majeure de notre étude provient de la méthodologie employée : de nature exploratoire, celle-ci ne permet que de suggérer des explications, non de les confirmer. En effet, même si une des originalités de notre travail repose sur une approche qualitative couplée à un nombre élevé de cas originaux, cette méthodologie proscrit la généralisation. De plus, les concepts de modèle économique et d'innovation stratégique eux-mêmes restent fragiles et bénéficieraient d'un ancrage théorique plus fort, ce qui constitue une limite théorique à notre

recherche. Des travaux rigoureux sur l'intérêt d'une approche par les modèles économiques se développent et s'avèrent nécessaires pour justifier l'utilisation de ce concept dans le champ de l'innovation. En outre, ces recherches s'inscrivent dans le champ des stratégies d'intention, dont le fondement fait l'objet de controverses, ce qui n'en facilite pas le développement.

Cependant, malgré ces limites, cet article propose plusieurs apports, à la fois théorique et managériaux. Tout d'abord, nous proposons une définition plus opérationnelle de l'innovation stratégique, ce qui contribue à renforcer la robustesse du cadre conceptuel, rendant plus explicite l'identification de nouveaux modèles économiques radicalement différents. De plus, les explications que nous avançons permettent de mieux comprendre des avis d'auteurs qui pouvaient jusque là paraître divergents. Ces apports contribuent à clarifier les fondements conceptuels de l'innovation stratégique. Nous avons également introduit la notion de modèle économique générique, ce qui suggère que ce concept peut être utilisé à divers niveaux de lecture. Par ailleurs, cette recherche permet de mettre en exergue les conséquences de l'innovation stratégique pour les managers dans des entreprises existantes. Si le nouveau modèle économique s'intéresse à une niche ou crée un nouveau marché, ils pourront le faire coexister avec le modèle économique existant (même cette coexistence induit des difficultés de management). De même, en montrant que l'innovation stratégique est accessible aux entreprises existantes, dans différents secteurs et sans apports technologiques, nous cherchons à nuancer l'appréhension des managers face à l'introduction d'un nouveau modèle économique. En ce sens, cette étude contribue à améliorer la compréhension de l'innovation stratégique, à la fois pour les chercheurs et les managers.

De nombreuses recherches s'avèrent donc encore nécessaires pour consolider le concept d'innovation stratégique. Elles constituent autant de perspectives de recherche stimulantes, utiles à la fois aux chercheurs et aux praticiens confrontés à un environnement hypercompétitif.

ANNEXE A : Présentation des quatorze cas étudiés

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>CA (Millions d'Euros)</i>	<i>Appartenance à un groupe</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Brève description du nouveau modèle économique</i>	<i>Année d'introduction du nouveau modèle économique</i>	<i>Modèle économique coexistant ou exclusif</i>	<i>Type de marché</i>
Spie Batignolles	800	oui	Bâtiment	Co-conception du bâtiment avec le client	1998	Coexistant	Niche
Labover	8	non	Conception et construction de salle blanches	Conception et construction de salles blanches mobiles	2002	Coexistant	Nouveau marché
Laboratoire Mahoux	1,4	non	Prothèses dentaires	Regroupement de plusieurs prothésistes pour passer d'une structure artisanale à une structure semi-industrielle	2001	Exclusif	Cœur de marché
Varray-Parisi	2	non	Recyclage des métaux	Industrialisation du processus de recyclage des tubes cathodiques (prestation de service et non plus valorisation des matières récupérées)	1999	Coexistant	Niche
Euromaster (Suisse Romande)	20	oui	Distribution de pneumatiques	Service sur site pour les flottes de poids lourds	2000	Coexistant	Niche
Schneider-Toshiba Inverters	100	oui	Variateur de vitesse	Offre de prise en charge globale du « poste pneumatiques » pour des flottes de poids lourds	1997	Coexistant	Nouveau marché

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>CA (Millions d'Euros)</i>	<i>Appartenance à un groupe</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Brève description du nouveau modèle économique</i>	<i>Année d'introduction du nouveau modèle économique</i>	<i>Modèle économique coexistant ou exclusif</i>	<i>Type de marché</i>
Shop 8	30	non	Distribution de parfums	Lancement d'un variateur de vitesse basique grâce à une alliance	1994	Coexistant	Cœur de marché
Masterpact	50	oui	Disjoncteurs	Offre innovante de libre service assisté en distribution sélective de produits de beauté	1984	Exclusif	Cœur de marché
Grameen Danone	12 800	Oui	Agro-alimentaire	Passage d'un disjoncteur sur mesure à un disjoncteur plus standard mais évolutif, livré plus rapidement	2006	Coexistant	Nouveau marché
Valtis	12	Non	Transport de fonds	Transport des fonds dans des conteneurs sécurisés et des véhicules banalisés	1997	Exclusif	Cœur de marché
MSI	30	Non	Sous traitance mécanique	Passage de la sous-traitance à l'assemblage	2003	Exclusif	Cœur de marché
FE industries	10	Non	Métallurgie	Création du marché de la cheminée contemporaine métallique entrée de gamme	2004	Coexistant	Nouveau marché
Epitech	ND	Oui	Enseignement supérieur	Ecole d'ingénieur en informatique très appliquée (pas de théorie)	1999	Coexistant	Nouveau marché
La Plateforme du Bâtiment	ND	Oui	Distribution de matériaux de construction	Cash & carry ciblant la petite entreprise du bâtiment	1998	Coexistant	Niche

ANNEXE B : Identification et sélection des cas

Nous avons mobilisé onze informateurs relais, c'est-à-dire des personnes susceptibles d'avoir eu connaissance d'innovations stratégiques. Nous avons ainsi fait appel à des consultants et des responsables institutionnels (membres d'établissements consulaires et d'instances régionales).

Nous avons retenu trois critères de sélection des cas identifiés :

- L'entreprise devait être pré-existante à l'innovation stratégique, c'est-à-dire établie et active sur un marché donné ;
- La part explicative de la technologie et en particulier des nouvelles technologies devait être négligeable dans le nouveau modèle économique : nous souhaitons éviter le biais éventuel introduit par la technologie comme source de l'innovation stratégique ;
- L'innovation stratégique devait être un succès avéré, c'est-à-dire que le nouveau modèle économique s'est révélé profitable.

Ainsi, sur les 25 cas cités par les informateurs relais, 11 ont été éliminés après un premier entretien dans l'entreprise, soit pour des problèmes de confidentialité (4 cas), soit parce qu'ils ne correspondaient pas aux critères établis (7 cas). Au total, 14 cas originaux ont été retenus et analysés. Nous avons estimé, en suivant les recommandations de Royer et Zarlowski (1999) que ce nombre de cas nous a permis de parvenir au stade de la saturation.

ANNEXE C : Liste des principales définitions de l'innovation stratégique dans la littérature académique

Auteur	Terme utilisé	Définition
Buaron, (1981)	<i>New game strategy</i>	Plutôt que de chercher un avantage concurrentiel marginal à travers des améliorations incrémentales de la performance financière ou de la valeur des produits, les entreprises cherchent à gagner – ou du moins à obtenir un avantage décisif - grâce à un mouvement concurrentiel innovant que nous appelons les stratégies de nouveau jeu (p. 26).
Bijon (1984)	Stratégie de rupture	Un nouveau jeu concurrentiel s'impose : l'entreprise doit innover pour déstabiliser en sa faveur les situations acquises et se créer un avantage concurrentiel durable qui assurera sa pérennité (p. 98).

Auteur	Terme utilisé	Définition
Van de Bosch et de Man (1993)	<i>Strategy innovation</i>	Une innovation stratégique est une nouvelle configuration de l'organisation, impliquant de nouvelles routines, de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, qui ont, ou ont le potentiel d'altérer les règles concurrentielles dans un secteur (p. 5).
Schoettl (1994)	Innovation stratégique	Une stratégie innovante, en rupture par rapport aux démarches traditionnelles, qui peut conférer un avantage majeur : il s'agit pour l'entreprise de redéfinir les règles du jeu et de déstabiliser les conditions du marché en sa faveur (p. 28).
Baden-Fuller et Stopford (1994)	<i>Strategic innovation</i>	La capacité à créer de nouvelles stratégies qui altèrent les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité (p. 49).
Markides (1997)	<i>Strategic innovation</i>	L'innovation stratégique a lieu lorsque les entreprises n'essaient pas de jouer le jeu mieux que les concurrents mais quand elles changent les règles du jeu (p. 10).
Strategor (1997)	Stratégie de rupture	Une zone de rupture stratégique correspond à des situations où la valeur de l'offre perçue par le marché est significativement supérieure à celle de l'offre de référence, cette valeur accrue s'accompagnant d'un coût sensiblement plus faible (p. 82).
Hamel (1998)	<i>Strategy innovation</i> ⁴	L'innovation stratégique est la capacité de reconcevoir le modèle sectoriel existant en créant une nouvelle valeur pour le client, prenant les concurrents à contre-pied et produisant plus de richesse pour les actionnaires (p. 8).
Markides (1998)	<i>Strategic innovation</i>	Une reconceptualisation fondamentale de ce qu'est l'activité, qui amène ensuite à une manière spectaculairement différente de jouer le jeu dans un secteur donné (p. 32).
Kim et Mauborgne (1999)	<i>Value innovation</i>	L'innovation de valeur rend la concurrence caduque grâce à une offre fondamentalement nouvelle et supérieure dans des marchés existants et en rendant possible des sauts spectaculaires dans la valeur pour le client, conduisant à la création de nouveaux marchés ⁵ (p. 43).
Kurek (2000)	Stratégie de rupture	Une rupture est une mutation de l'univers dans lequel évolue une entreprise, accompagnée d'une reformulation du jeu concurrentiel (p. 92).
Leifer et al. (2001)	<i>Radical innovation</i>	Les innovations radicales ou de rupture transforment les relations entre clients et fournisseurs, restructurent l'environnement, rendent obsolètes les produits actuels et créent des catégories de produit totalement nouvelles (p. 102).
Tucker (2001)	<i>Strategy innovation</i>	Elle consiste à découvrir de nouveaux modèles économiques et de nouvelles manières de créer de la valeur pour les clients (p. 24).

⁴ Cet auteur assimile également ce type de stratégie à des révolutions (Hamel, 1996).

⁵ Ces nouveaux marchés sont appelés « océans bleus », par opposition aux « océans rouges » de sang, métaphore de l'approche guerrière prévalant dans l'espace concurrentiel existant.

Auteur	Terme utilisé	Définition
Govindarajan et Trimble (2001)	<i>Strategic innovation</i>	L'innovation stratégique concerne les changements de règles du jeu [...]. Lorsqu'un modèle économique cohérent est transformé en un autre modèle économique cohérent, les règles du jeu sont changées (p. 4).
Christensen et al. (2002)	<i>Disruptive innovation</i>	La création de marchés et de modèle économiques totalement nouveaux (p. 22).
Schlegelmilch et al. (2003)	<i>Strategic innovation</i>	L'innovation stratégique est la reconceptualisation fondamentale du modèle économique et la transformation de marchés existants (en cassant les règles du jeu et la nature de la concurrence) de manière à aboutir à des améliorations spectaculaires de la valeur pour les clients et à de la croissance forte pour les entreprises (p. 118).
Charitou et Markides (2003)	<i>Strategic innovation</i>	L'innovation stratégique signifie une innovation dans le modèle économique qui conduit à une nouvelle manière de jouer le jeu (p. 56).
Johnston (2003)	<i>Strategy innovation</i>	Consiste à modifier la stratégie business d'une entreprise de manière à générer une valeur nouvelle, à la fois pour le client et pour l'entreprise (p. 4). C'est un processus qui consiste à appliquer une réflexion innovante à l'ensemble du modèle économique d'une entreprise et pas uniquement à ses produits ou ses inventions (p. 7).

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, J. L., Knight, D. J. (2001), « Strategic innovation. », *Strategy & Leadership*, vol. 29, n°1, p. 21-28.
- Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*.
- Baden-Fuller, C., Stopford, J. (1994), *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*, London, Routledge.
- Barreyre, P.-Y. (1980), « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, vol., p. 9-15.
- Beinhocker, E. D. (1999). Robust adaptive strategies. *Sloan Management Review*, Sloan Management Review.
- Beinhocker, E. D., Kaplan, S. (2002). Tired of strategic planning? *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, Inc.
- Bijon, C. (1984), « Les stratégies de rupture », *Harvard-L'expansion*, vol. n°Automne, p. 98-103.
- Bijon, C. (1991), *Les stratégies de rupture*, Paris, Seuil.
- Buaron, R. (1981), « New game strategies », *The McKinsey Quarterly*, vol. Spring, p. 24-40.
- Charitou, C. D., Markides, C. C. (2003), « Responses to disruptive strategic innovation. », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n°2, p. 55.
- Christensen, C. M. (1997), *The innovator's dilemma*, Boston, Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W., Rigby, D. K. (2002), « Foundations for growth. », *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n°3, p. 22-32.
- Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publication Corp.
- D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition*, New-York, Free Press.
- Dahan, N. (2004), « L'innovation stratégique: Apports et limites d'un nouveau courant de recherche », 17èmes journées des IAE, Lyon.

- Demil, B., Lecocq, X. (2008), « (re)penser le développement des organisations: Les apports du modèle économique », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°181, p. 113-122.
- Garvin, D. (2000), *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*, Boston, Harvard Business School Press.
- Gilbert, C. (2003), « The disruption opportunity », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n°4, p. 27-33.
- Goh, S. C. (1998), « Toward a learning organization: The strategic building blocks. », *SAM Advanced Management Journal (1984)*, vol. 63, n°2, p. 15.
- Govindarajan, V., Gupta, A. K. (2001), « Strategic innovation: A conceptual road map », *Business Horizons*, vol. 44, n°4, p. 3-13.
- Govindarajan, V., Kopalle, P. K. (2004). How legacy firms can introduce radical and disruptive innovations: Theoretical and empirical analyses. Academy of Management Proceedings, Academy of Management.
- Hamel, G. (1996), « Strategy as revolution », *Harvard Business Review*, vol. 74, n°4, p. 69-81.
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, *Sloan Management Review*.
- Hamel, G. (1998), « Strategy innovation and the quest for value. », *Sloan Management Review*, vol. 39, n°2, p. 78-86.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°3, p. 63-77.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel, G., Valikangas, L. (2003), « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, vol. 81, n°9, p. 52-63.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, INFORMS: Institute for Operations Research.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008), « Reinventing your business model. (cover story) », *Harvard Business Review*, vol. 86, n°12, p. 50-59.
- Johnston, R. E. (2003), *Power of strategy innovation: A new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities*, Saranac Lake, Amacom.
- Kim, C., Mauborgne, R. (1999), « Strategy, value innovation, and the knowledge economy », *Sloan Management Review*, vol. 40, n°3, p. 41-55.
- Kim, C., Mauborgne, R. (2005), *Stratégie océan bleu*, Paris, Village mondial.
- Krinsky, R., Jenkins, A. (1997), « When worlds collide: The uneasy fusion of strategy and innovation », *Strategy and Leadership*, vol. 25, n°4, p. 36-41.
- Kurek, T. (2000), « Les stratégies de rupture », in *L'art de la stratégie*, L. Echos, Paris, Les Echos.
- Le Roy, F., Yami, S. (2007), « Les stratégies de rupture en pme: Une étude de cas », *Management International*, vol. 11, n°2, p. 1-13.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, INFORMS: Institute for Operations Research.
- Markides, C. (1997), « Strategic innovation. », *Sloan Management Review*, vol. 38, n°3, p. 9-24.
- Markides, C. (1998), « Strategic innovation in established companies. », *Sloan Management Review*, vol. 39, n°3, p. 31.
- Markides, C. (1999), *All the right moves : A guide to crafting breakthrough strategy*, Boston, Harvard Business School Press.
- Markides, C. (1999). Strategic innovation at lan & spar bank: An interview with ceo peter schou. *European Management Journal*.
- Markides, C., Charitou, C. D. (2004), « Competing with dual business models: A contingency approach », *Academy of Management Executive*, vol. 18, n°3, p. 22-36.
- Roy, P. (2005), « Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°155, p. 97-116.
- Royer, I., Zarlowski, P. (1999), « Echantillon(s) », in *Méthodes de recherche en management*, R. Thietart, Paris, Dunod.

- Saïas, M., Métais, E. (2001), « Stratégie d'entreprise : Évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°1, p. 183-213.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., Kreuz, P. (2003), « Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, n°2, p. 117-133.
- Schoettl, J.-M. (1994), « L'innovation stratégique », *Futuribles*, vol., p. 27.
- Slocum Jr., J. W., McGill, M. (1994). *The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere*. Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, Inc.
- Strategor (1997), *Politique générale d'entreprise*, Paris, Dunod.
- Thietart, R. (2000), « Gérer entre l'ordre et le chaos », in *L'art de la stratégie*, L. Echos, Paris.
- Tucker, R. B. (2001). *Strategy innovation takes imagination*. Journal of Business Strategy, Emerald.
- Tushman, M. L., O'Reilly III, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. California Management Review, California Management Review.
- Van de Bosch, F. A. J., de Man, A. P. (1993). *Towards a conceptual definition of organizational innovation: The case of strategic alliances*. Rotterdam, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., et al. (1999), *Organizational learning capability*, Oxford, Oxford University Press.