

Radicalité et brutalité de l'innovation stratégique : pour une relecture du cas IKEA

**Lehmann-Ortega Laurence, Professeure
CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier**

2300 Avenue des Moulins, 34185 Montpellier Cedex 4 - France

Tél : 00 33 4 67 10 28 57 ; Fax : 00 33 4 67 45 13 56

llehmann-ortega@supco-montpellier.fr

**Schoettl Jean-Marc, Professeur
CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier**

Résumé

Bien que la littérature sur l'innovation stratégique se soit largement développée au cours des dernières années, la compréhension du processus permettant de produire une telle stratégie reste floue, ce qui constitue l'objectif de cette communication. Nous illustrons ainsi par l'un des cas les plus étudiés, celui d'Ikea, le fait que l'innovation stratégique est par nature radicale, mais non nécessairement brutale. Le choix d'Ikea est délibéré et ne résulte pas d'un souci de simplicité ou de manque de créativité : réussir à illustrer ces caractéristiques pour ce cas d'école nous permet de suggérer qu'elles sont bien inhérentes à l'innovation stratégique.

Pour ce faire, nous définissons tout d'abord l'innovation stratégique comme l'introduction réussie dans un secteur d'un business model radicalement nouveau. Le business model comprend deux composantes majeures: la proposition de valeur pour le client d'une part et l'architecture de valeur (composé de la chaîne de valeur interne et externe) d'autre part, ces deux composantes se traduisant par une équation de profit qui doit être positive pour que l'innovation stratégique soit réussie. A partir de ces définitions, nous proposons un outil d'évaluation de la radicalité pour chacune de ces composantes, que nous appliquons à Ikea. Si la radicalité de l'innovation stratégique est ainsi établie, son caractère brutal est plus discutable. Selon la perspective adoptée (externe- ie le point de vue des concurrents- ou interne), l'aspect brutal, c'est-à-dire à la fois brusque et violent, doit être nuancé. Ainsi, en interne, l'innovation stratégique apparaît plus comme un processus d'apprentissage : un cumul d'expériences qui mises bout à bout donne naissance à la radicalité. Le rôle de ces expériences, appelées expérimentations stratégiques, est primordial dans la mise en oeuvre de l'innovation stratégique.

Mots clés : innovation stratégique, business model, radicalité, brutalité, expérimentation stratégique.

INTRODUCTION

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 récurrents sont Ikea, Benetton ou Swatch ; les plus récents, Starbuck's Cafe, les compagnies aériennes à bas coûts, ou encore des firmes de la nouvelle économie telles que e-bay ou Amazon. Tous ces articles insistent sur la capacité de ces entreprises à renouveler ou à introduire de nouveaux modèles économiques conduisant à modifier radicalement tout un secteur d'activité (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 pas nouveau : le développement à la fin du 19^e siècle des Grands Magasins, qui ont profondément transformé l'univers concurrentiel de la distribution en constitue une bonne illustration (Christensen et Tedlow, 2000). Cependant, tant l'intérêt de la littérature économique que la formalisation de la pensée académique de ce phénomène sont plus récents, et se sont considérablement développés au cours des dernières années.

Les noms attribués à ce phénomène par les chercheurs ou dans la littérature managériale varient selon les auteurs, alors même qu'ils exploitent souvent les mêmes exemples. Les termes de stratégie de rupture, d'innovation stratégique, de stratégie disruptive ou encore de révolution stratégique sont les plus fréquents, et sont utilisés comme des synonymes. Le point commun des ces recherches est qu'elles insistent toutes sur les difficultés de l'innovation stratégique, en soulignant son caractère à la fois radical et brutal, illustré par des études de cas. Or, malgré une augmentation notable du nombre de publications sur ce sujet¹, des lacunes demeurent (Dahan, 2004). En particulier, si de nombreuses études décrivent en détail le résultat de l'innovation stratégique, peu étudient le processus ayant conduit à cet aboutissement.

L'objectif de cet article est de contribuer à mieux comprendre comment ce type de stratégie est produit au fil du temps. Pour ce faire, nous commençons par caractériser l'innovation stratégique en proposant un outil d'évaluation de la radicalité. Ensuite, nous voulons montrer que si cette radicalité nous paraît intrinsèque à l'innovation stratégique, son caractère brutal, c'est-à-dire à la fois brusque et violent, pourtant souligné par les auteurs, est moins patent. Le cas Ikea nous servira d'illustration. Ce dernier a déjà fait l'objet d'abondantes recherches et est un des exemples

les plus fréquemment cités dans les travaux sur l'innovation stratégique, et ce depuis de nombreuses années². Notre choix d'Ikea est délibéré et ne résulte pas d'un souci de simplicité, de mimétisme ou encore de manque de créativité³. Il nous semble simplement que souligner l'absence de brutalité pour ce cas d'école permet de suggérer que cette absence est bien inhérente à l'innovation stratégique : si son résultat est radical, le processus y conduisant ne l'est pas nécessairement.

Ainsi, nous expliquerons dans un premier temps en quoi Ikea a innové radicalement, avant de montrer dans une deuxième partie que cette innovation n'apparaissait comme brutale que pour ses concurrents, et non pour l'entreprise elle-même. Une dernière partie traitera d'une discussion sur le caractère radical mais non nécessairement brutal de l'innovation stratégique, assimilée dès lors à une forme d'apprentissage.

1. DE LA RADICALITE DE L'INNOVATION STRATEGIQUE

Cette partie est consacrée à la radicalité de l'innovation stratégique. Après avoir dressé un cadre conceptuel, notamment en proposant notre propre définition de l'innovation stratégique, nous en déduirons un outil d'évaluation et l'illustrerons par l'exemple d'IKEA.

1.1. PROPOSITION DE DEFINITION DE L'INNOVATION STRATEGIQUE

Si les différentes définitions de l'innovation stratégique dans la littérature académique, présentées en annexe A, diffèrent par le choix des termes, elles comportent néanmoins plusieurs points communs. Elles insistent toutes sur :

- La modification des règles du jeu ;
- La reconceptualisation, la reconfiguration ;
- L'aspect radical, fondamental.

Certains auteurs, dans une littérature plus récente et souvent plus « managériale » introduisent des définitions plus opérationnelles ou du moins, faisant appel à des concepts moins métaphoriques,

¹ A titre d'exemple, dans la base de données EBSCO, sur les 56 articles de nature académiques comportant le terme « strategy innovation » ou « strategic innovation » dans le titre, 41% ont moins de trois ans.

² Voir Edvardsson et Enquist (2002) pour une revue des études de nature académique sur Ikea.

³ Dans nos travaux de recherche, nous avons testé notre outil d'évaluation sur de nombreux autres cas, tous inédits.

et conçoivent l'innovation stratégique comme une innovation portant sur le « business model »⁴. On peut ainsi noter dans l'annexe A que toutes les définitions postérieures à 2001 se servent de ce terme pour caractériser l'innovation stratégique. Ce dernier peut se définir⁵ comme les 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 profit), cette dernière composante n'étant que la traduction financière des deux composantes principales. La **Figure 1** ci-dessous schématise cette définition :

Figure 1 : Composantes du business model

Proposition de valeur

- Clients
- Offre produit/service

Architecture de valeur

- Chaîne de valeur interne
- Chaîne de valeur externe



Equation de profits

- Chiffre d'affaires
- Structure de coûts
- Capitaux engagés



Ainsi défini, le business model apparaît comme une nouvelle unité d'analyse, assurant le lien entre les recherches portant sur l'innovation et celles portant sur la stratégie, qui constituent en général deux écoles de pensées distinctes (Krinsky et Jenkins, 1997). En effet, traditionnellement, la première s'est souvent focalisée sur le produit, tandis que la seconde se concentrait plus volontiers sur le niveau « corporate » de l'entreprise, les domaines d'activité stratégiques et l'analyse de l'environnement. Une approche par cette nouvelle unité d'analyse qu'est le business model permet de combiner les travaux portant sur l'innovation et ceux de la stratégie (Schlegelmilch et al., 2003).

⁴ Quelquefois traduit en français par « modèle économique » (Benavent et Verstraete, 2000), nous retiendrons ici la dénomination anglaise.

⁵ Malgré l'utilisation exponentielle du terme « business model » dans le monde managérial, celui-ci est peu répandu dans le milieu académique. Les rares chercheurs ayant publié sur ce sujet font remarquer que cette notion est encore très floue et que ses définitions ne font pas l'objet d'un consensus (voir en particulier Alt et Zimmerman (2001);

Le business model étant formé de deux composantes majeures, l'innovation stratégique naît de deux sources potentielles : la proposition de valeur au client d'une part et l'architecture de valeur d'autre part, ce qui est corroboré par la littérature académique (Buaron, 1981; Bijon, 1991; Markides, 1997; Kim et Mauborgne, 1999a). Dès lors, nous pouvons définir l'innovation stratégique comme l'introduction réussie dans un secteur d'un business model nouveau, né de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client et/ou⁶ de l'architecture de valeur. Dès lors se pose la question de la définition de la radicalité. La littérature sur l'innovation développe depuis longtemps un large débat sur la distinction entre l'innovation majeure, encore appelée radicale et l'innovation de routine ou incrémentale (voir en particulier Levitt (1966); Barreyre (1980); Ettlie et al. (1984); Nord et Tucker (1987); Danneels (2002)). Or, si le caractère radical de l'innovation stratégique est souligné par la plupart des auteurs (voir en particulier (Kim et Mauborgne, 1999b; Leifer et al., 2001; Schlegelmilch et al., 2003)), la question de son évaluation se pose toujours. La prochaine section propose d'apporter une réponse.

1.2. PROPOSITION D'UN OUTIL D'EVALUATION DE LA RADICALITE : ILLUSTRATION PAR LE CAS IKEA

Après avoir présenté les caractéristiques méthodologiques de notre recherche, nous présenterons l'outil développé en l'illustrant avec le cas d'Ikea.

1.2.1. Méthodologie

L'outil d'évaluation de la radicalité a été développé à partir d'une revue de la littérature sur l'innovation stratégique, ainsi que l'analyse détaillée d'une centaine de cas d'innovation cités par les auteurs dans la littérature. A travers ces cas, nous avons cherché à identifier la radicalité et à l'évaluer, en détectant les éléments récurrents impactant la proposition de valeur et l'architecture de valeur.

Amit et Zott (2001); Chesbrough et Rosembloom (2002); Warnier et al.,(2004)). La définition retenue ici est issue des travaux de synthèse des auteurs.

⁶ Nos travaux nous ont conduits à considérer qu'une innovation stratégique pouvait naître soit d'une modification radicale portant sur l'une seulement des deux composantes du business model, soit d'une modification concomitante des deux composantes, Ikea correspondant à ce dernier cas.

Nous utilisons la méthodologie classique d'études de cas (Yin, 1994), afin d'illustrer la radicalité du business model d'IKEA. Cette méthodologie a été privilégiée dans le cadre d'une démarche exploratoire dont l'objet n'est pas de valider une proposition de recherche mais de confirmer l'intérêt de la grille de lecture que constitue notre outil. Cette méthodologie est par ailleurs particulièrement adaptée au sujet puisque ce dernier nécessite une nouvelle approche (Eisenhardt, 1989).

Les données pour l'ensemble de cet article proviennent de deux sources. Tout d'abord, nous avons collecté des données secondaires à l'aide d'une revue de presse sur Ikea. Ensuite, nous avons rencontré des consultants ayant analysé le business model d'IKEA avant son arrivée sur le marché français au début des années 1980, notamment Claude Bijon, qui a popularisé le terme de stratégie de rupture dans la communauté francophone. L'ensemble de ces données ont fait l'objet d'une analyse de contenu portant en particulier sur les thèmes de la radicalité et de la brutalité.

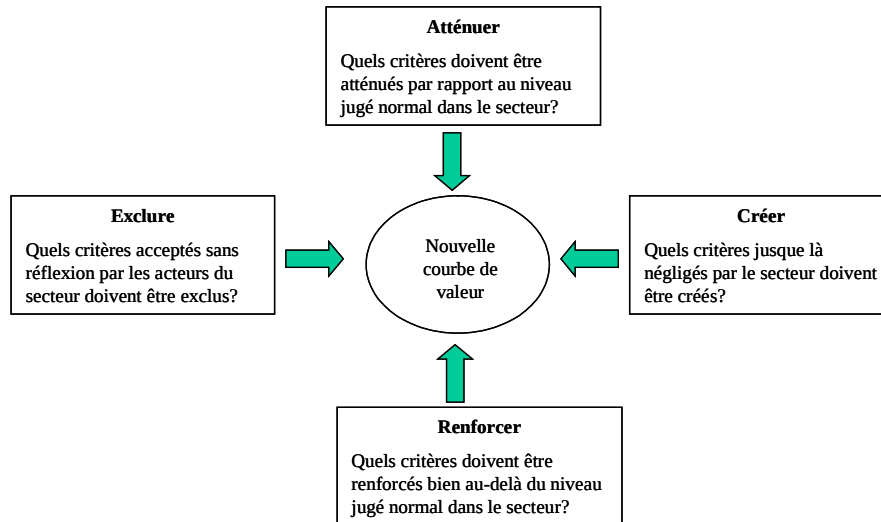
1.2.2. Outil d'évaluation de l'innovation stratégique et application au cas IKEA

L'innovation stratégique peut résulter de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client et/ou de l'architecture de valeur. Il s'agit donc d'établir une méthode d'évaluation de la radicalité pour chacune de ces deux composantes du business model, et de vérifier que cette radicalité débouche bien sur une équation de profit positive.

- *Évaluation de la modification de la proposition de valeur pour le client*

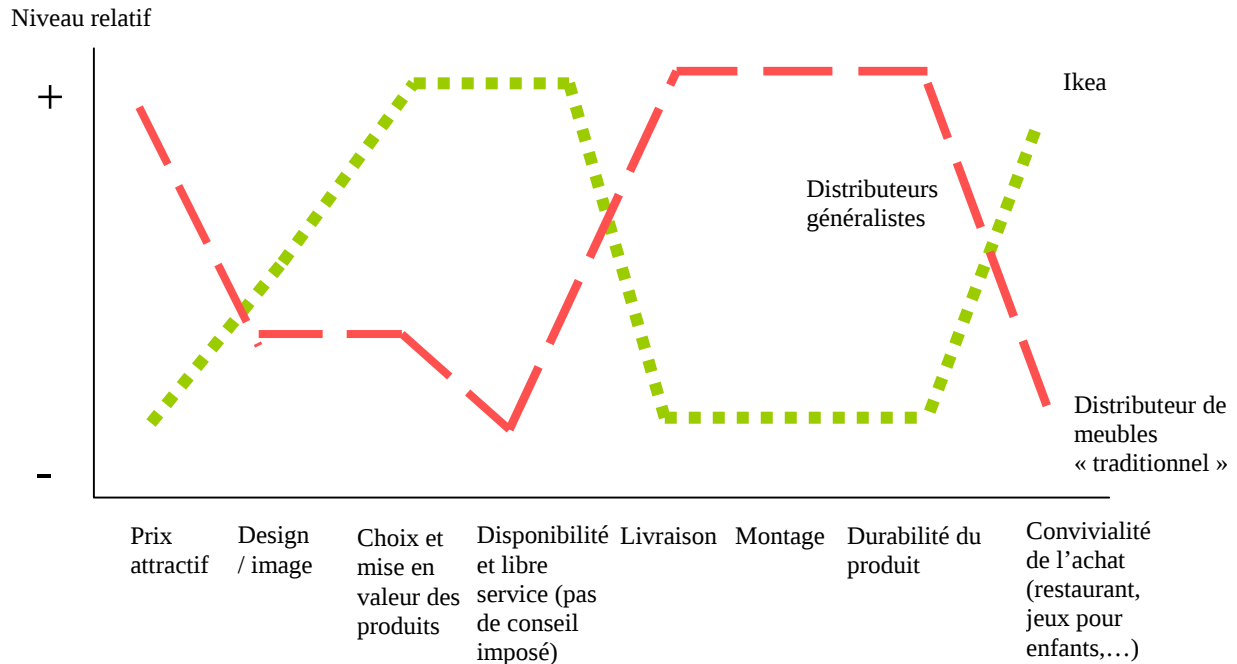
Cette évaluation doit se faire dans l'optique du client. Pour analyser la modification de la proposition de valeur, nous utilisons l'outil proposé par Kim et Mauborgne (2005) : la courbe de valeur. Celle-ci « représente sous une forme schématique la performance relative de l'entreprise par rapport à tous les critères autour desquels la concurrence se joue dans son secteur » (p. 33). Cet outil nous paraît adapté comme approche d'évaluation du degré de radicalité. En effet, il permet de représenter sur un même graphe les caractéristiques à la fois des propositions de valeur concurrentes et/ou substituts ainsi que celle issue de l'innovation stratégique. A partir du schéma de la courbe de valeur, nous déterminons qu'une modification est radicale lorsque les critères créant de la valeur aux yeux du client ont été fortement atténués, renforcés, voire supprimés ou créés, comme le suggère la Figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Les quatre actions permettant d'aboutir à une nouvelle courbe de valeur (Source : Kim et Mauborgne, 2005, p. 36)



La courbe de valeur d'Ikea lors de son arrivée sur le marché, c'est-à-dire par rapport aux distributeurs de meubles « traditionnels » est présentée dans la Figure 3 ci-dessous :

Figure 3 : Comparaisons des courbes de valeur d'Ikéo et de ses concurrents



Le Tableau 1 ci-après présente les éléments justifiant la construction de la courbe de valeur :

Tableau 1 : Eléments justifiant la construction de la courbe de valeur d'Ikea

Critère retenu	Modification du critère	Eléments justifiant l'analyse
Attractivité du prix final	Renforcement	Selon les mots de son créateur, l'objectif d'Ikea est de : « créer une vie quotidienne meilleure pour la majorité des personnes (...) à un prix bas mais avec un sens » ⁷
Design / image	Renforcement	
Choix et mise en valeur des produits	Renforcement	Augmentation du nombre de références par rapport à un distributeur traditionnel Les produits sont mis en scène, à la fois dans le catalogue et le magasin
Disponibilité et libre service (pas de conseil imposé)	Renforcement	Les produits sont exposés et disponibles en self-service en stock. Si besoin est, le client fait appel à un vendeur, qui ne se présente pas spontanément. L'approche innove en transposant les principes de la vente par correspondance. Il s'agit de rendre le client le plus autonome possible dans ses choix et son rôle de concepteur. Il y a des conseillers mais pas de vendeurs « à la commission ».
Livraison	Atténuation	Le client doit transporter lui-même son meuble
Montage	Atténuation	Le client doit monter lui-même son meuble
Durabilité du produit	Atténuation	Les matériaux utilisés sont moins résistants que ceux utilisés habituellement par les distributeurs traditionnels
Convivialité de l'achat	Renforcement	Restaurant, garderie pour les enfants, mise à disposition de poussettes Mise à disposition d'outils de conception 3D Location de camionnette, vente de fixe au toit Club des familles

Nous en concluons qu'Ikea a bien introduit une modification radicale de la proposition de valeur pour le client, car plusieurs critères sont radicalement modifiés.

▪ Évaluation de la modification de l'architecture de valeur

Cette évaluation doit être menée sous l'angle des changements intervenus dans l'entreprise et ses partenaires au sens large. Nous définissons la radicalité par :

- o la création ou la suppression de plusieurs maillons,
- o la modification de l'ordre des maillons,
- o et/ou la modification de plusieurs maillons.

⁷ Extrait de « the testament of a furniture dealer », brochure publiée en 1976 par Kamprad.

Un maillon est une activité élémentaire de la chaîne de valeur (par exemple, logistique interne, production, développement technologique), selon l'acceptation de Porter (1985).

Le Tableau 2 ci-dessous, présente chacune des trois modifications de maillon de l'architecture de valeur définies comme constitutives de la radicalité :

Tableau 2 : Eléments justifiant l'analyse de l'architecture de valeur d'Ikea

Caractéristiques générales de la radicalité	Présence chez Ikéa	Eléments justifiant l'analyse
Création ou suppression de plusieurs maillons	Suppression de l'activité d'assemblage et livraison du meuble	Certaines tâches traditionnellement dévolues au fabricant sont prises en charge par les clients. Ceux-ci participent à la création de valeur.
Modification de l'ordre des maillons	Le choix des options caractéristiques notamment pour les meubles de cuisine et le montage se font très en aval	Cette approche originale permet de conjuguer standardisation des composants et variété de l'offre. Le client peut acheter une cuisine quasiment « sur mesure » conçue à partir des composants proposés à un prix extrêmement compétitif.
Modification de plusieurs maillons	Conception modulaire du meuble Production des composants industrielle, internationale et dispersée Automatisation Réseau mondial d'entrepôts pour le stockage, le contrôle la logistique et le transit Vente sans vendeur Logistique aval faite par le client	- La conception s'oppose à l'approche traditionnelle « meuble par meuble » ; elle développe des composants à usage multiple permettant d'industrialiser la production. - La production des composants est réalisée dans des pays à faible coût de main d'œuvre ; elle est largement automatisée. Les fournisseurs sont sélectionnés en fonction de leur domaine de compétence et spécialisés. - La dispersion des fournisseurs et le volume des approvisionnements nécessitent de repenser la « supply chain ». Cependant, le meuble « à plat » exige un volume de stockage et transport très inférieur à un meuble monté - Méthode de vente transposée de la vente par correspondance qui cherche à rendre autonome le client dans son acte d'achat - Picking dans le rayon et transport final fait par le client

Nous en concluons, à l'instar de Norman et Ramirez (1993), qu'Ikea a bien introduit une modification radicale de l'architecture de valeur, car tous les critères constitutifs de sa radicalité ont été modifiés.

▪ Analyse de l'équation de profit

Nous avons défini l'innovation stratégique comme l'introduction réussie d'un business model nouveau. Par réussi, nous entendons que le business model doit générer des profits pour l'entreprise. Cette approche financière de la réussite⁸ nécessite de définir l'équation de profit. Or, cette dernière se compose du chiffre d'affaires d'une part, reflet de la valeur captée par l'entreprise, et de la structure de coûts et des capitaux engagés d'autre part.

Il faut donc déterminer la part de la valeur captée par l'entreprise suite à la modification de la proposition de valeur pour le client. Pour ce faire, nous analysons l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise, à la fois en ce qui concerne les prix et les quantités. Par ailleurs, les modifications de l'architecture de valeur se traduisent par une structure de coûts et de capitaux engagés spécifiques. Le **Tableau 3** ci-dessous présente ces analyses pour Ikea :

Tableau 3 : Analyse de l'équation de profit d'Ikea

Composante de l'équation de profit		Evolution	Eléments justifiant l'analyse
Chiffre d'affaires	Prix	Baisse	Les prix bas sont inhérents à l'offre Ikea
	Quantités	Hausse	Augmentation des volumes grâce à l'ouverture de magasins
Coûts unitaires	Coûts de conception	Hausse (estimée* à 6%)	Qualité du design Conception modulaire du meuble (composants à usage multiple)
	Coûts de fabrication et de logistique	Baisse (estimée* à 15%)	Sous-traitance dans des pays à bas coûts Pas de livraison
	Coûts de distribution	Baisse (estimée* à 13%)	Libre service Magasin dans zone commerciale
Capitaux engagés	Baisse		Externalisation de la production Magasin implanté en zone commerciale
Marge (en %)	Baisse		La marge unitaire est plus faible
Marge (en valeur)	Hausse		La marge en valeur est plus élevée sous l'effet volume
Profits (en valeur) ⁹	Hausse		Résultante des analyses précédentes

* Source : (Strategor, 1997)

⁸ D'autres approches non financières de la réussite pourraient bien entendu être retenues.

⁹ Définis comme le retour sur capitaux engagés, c'est-à-dire dans ce cas marge / capitaux engagés.

L'outil d'évaluation proposé montre qu'Ikea a bien introduit un business model radicalement nouveau, car il reposait sur une modification radicale concomitante de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur, conduisant à une équation de profit positive. Si la radicalité est observée, qu'en est-il de la brutalité ?

2. DE LA BRUTALITE DE L'INNOVATION STRATEGIQUE

L'objectif de cette partie est de tenter de déceler la brutalité dans le cas Ikea. Pour ce faire, nous commençons par relater l'origine du terme « stratégie de rupture », largement utilisée dans la communauté francophone pour désigner l'innovation stratégique, avant d'adopter une perspective plus historique et de détailler la construction progressive du business model d'IKEA.

2.1. LE CARACTERE BRUSQUE ET VIOLENT DE L'INNOVATION STRATEGIQUE : ILLUSTRATION PAR LE CAS IKEA

Le concept de « stratégie de rupture » présenté par Claude Bijon dans son article (1984) et son livre éponyme (1991) est largement inspiré d'une mission conduite sur Ikea. Cette mission était commanditée par la fédération française du meuble. Comme il le relate : « En 1980 Ikea n'était pas installé en France, nous sommes allés étudier le meuble en kit dans les pays scandinaves, en Allemagne, en Suisse ». Les fabricants français sont inquiets et redoutent l'arrivée d'Ikea sur le marché national. Bijon présente donc à la fois son analyse d'Ikea et la perception qu'en ont les industriels français du meuble. A travers cette vision externe d'Ikea, l'innovation stratégique apparaît brutale pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, l'innovation stratégique est destructrice pour les entreprises existantes et brutale dans son impact. Ikea intervient sur un marché du meuble qui a atteint sa maturité : dès lors, les gains de parts de marché vont se faire largement aux dépends des acteurs en place notamment sur certains segments comme le meuble de cuisine où l'offre d'Ikea est extrêmement compétitive. Bijon souligne : « L'analyse permettait en 1981 d'annoncer un nouveau marché en francs constants un marché de 4 milliards en 1990 qui pourrait atteindre 8 milliards en 1995. Une croissance exponentielle sur 10 à 15 ans pendant que le marché traditionnel resterait morose ». En fait la stratégie de rupture est présentée comme créatrice d'un nouveau marché ; elle ouvre de nouveaux espaces ; elle n'opère pas uniquement aux dépends des acteurs en place. Il n'empêche que les entreprises françaises la perçoivent et la vivront comme une menace majeure.

Ensuite, l'innovation stratégique est diamétralement opposée aux pratiques professionnelles établies. Le modèle Ikea fait des choix, à toutes les étapes de la chaîne de valeur, radicalement différents de ceux des fabricants traditionnels, comme nous l'avons vu dans l'analyse de l'architecture de valeur. Ces modifications se verrouillent les unes les autres pour constituer un nouveau système d'offre qui prend à contre-pied les acteurs en place.

De plus, l'innovation stratégique est déstabilisante par le changement de règles de jeu imposé aux acteurs en place. Le nouveau système d'offre déstabilise le marché et la concurrence. Bijon (1991) écrit : « Igar Komprad pour le meuble en kit et bien d'autres (...) sont allés au delà des innovations classiques qui cherchent à capter l'attention du client par un progrès quelques fois de détail. Chacun dans son domaine a rompu avec les règles du jeu, en imaginant une combinaison nouvelle de moyens mis en œuvre. Avec un résultat essentiel : déstabiliser à l'avantage d'un nouveau concept de produit, une situation précédemment figée ». De fait les fabricants français prisonniers de leur approche peuvent difficilement riposter : leurs usines, leurs réseaux de détaillants, le système de vente à la commission se révèlent des handicaps.

Enfin, l'innovation stratégique souligne les différences culturelles voire le recours à des pratiques déloyales. Bijon relate : « Les objections le plus souvent entendues étaient du type « ça ne marchera pas chez nous », « c'est du bas de gamme », ce par quoi il faut entendre « c'est de la mauvaise qualité ». Le professionnel d'un métier, dont les réflexes et le regard sur l'environnement se sont affûtés dans la croissance et ont été sanctionnés par la réussite, peut concevoir qu'un concurrent fasse mieux que lui, mais il lui est difficile d'imaginer qu'il soit possible de faire simultanément autrement et mieux. Le professionnalisme acquis occulte la perception d'une autre manière de faire. Et le jugement de valeur vient renforcer cet aveuglement : faire autrement est signe de d'incompétence et ne peut produire que du « bas de gamme ». A moins que le résultat n'ait été obtenu par des « procédés déloyaux ». Le modèle Ikea heurte la culture de la profession, et en ce sens, apparaît comme brutal et violent.

La vision externe du consultant et de la profession est donc celle d'un système parfaitement conçu pour prendre des parts de marché aux entreprises en place en utilisant des méthodes non conventionnelles. Ces entreprises déstabilisées peuvent difficilement riposter car elles sont handicapées par leur propre mode de fonctionnement et leur culture. D'où la perception violente et brutale de l'innovation et l'appellation « stratégie de rupture ». Cependant, cette lecture de l'innovation stratégique diffère si l'on adopte une perspective interne à l'entreprise.

2.2. LE CARACTERE PROGRESSIF DE L'INNOVATION STRATEGIQUE : ILLUSTRATION PAR LE CAS IKEA

Le modèle d'Ikea est souvent décrit comme une « machine de guerre » parfaitement conçue. Il est présenté implicitement comme le fruit d'une démarche analytique. Il semblerait donc que le système Ikea ait été pensé d'emblé pour s'opposer à la formule traditionnelle. Or, la vision interne contraste avec ces caractéristiques violentes et brutales. Elle fait au contraire ressortir l'absence de projet préconçu, une construction par étape, un processus long d'apprentissage. Comme le souligne Barthélemy (2006), Ikéa est le résultat d'une période de transformation étendue. C'est ce qui ressort de l'histoire de l'entreprise et de l'analyse des quatre éléments clés du business model d'Ikea.

En 1943, Ingvar Kamprad a 17 ans. Pour le féliciter d'avoir réussi un examen, son père lui offre une petite somme d'argent. Kamprad utilise cet argent pour créer sa propre entreprise, qu'il baptise IKEA. Le nom est formé de ses initiales (I. K.) mais aussi celles de la ferme et du village où il a grandi, Elmtaryd et Agunnaryd. Au départ, IKEA vend des stylos, de la petite maroquinerie, des cadres, des nappes, des bijoux et des bas en nylon. En fait, l'entreprise vend pratiquement tous les objets utilitaires où elle peut obtenir un prix compétitif. La vente se fait au porte à porte. Comprenant rapidement que cette méthode de vente n'est pas adaptée à ses ambitions, Kamprad démarre dès 1945 une activité de vente par catalogue et commence à faire de la « réclame » dans la presse locale. Il profite alors de la tournée du laitier pour faire livrer ses produits à la gare ferroviaire la plus proche. En 1947, l'entreprise se diversifie dans le meuble, toujours par correspondance. En court-circuitant les intermédiaires, il propose des tarifs très compétitifs. Le succès est immédiat.

Comme le souligne Isabelle Crémoux, chargée des relations extérieures d'Ikea France, Ikea s'est constitué au fil du temps, la stratégie et la philosophie se sont affinées avec les épreuves. Ainsi, les quatre piliers du business model d'Ikea, les points de vente, le libre service, l'intégration en fabrication et le principe du kit ne résultaient pas d'une stratégie préconçue, mais comme une série de solutions apportées au fil du temps pour surmonter les difficultés rencontrées.

Ainsi, l'ouverture du premier point de vente en 1953 est la réponse à un problème spécifique. IKEA, société de vente par correspondance, était entrée dans une guerre des prix avec son principal concurrent et à force de baisser les prix, la qualité était menacée. En exposant ses meubles, IKEA cherche à montrer les trois dimensions de l'avantage produit : des meubles

fonctionnels, esthétiques et bon marché. Pour la première fois, les clients peuvent voir et toucher les meubles avant de passer commande, toujours à partir du catalogue. Les clients réagissent positivement en choisissant les produits qui présentent le meilleur rapport qualité/prix. Petit à petit, ce lieu d'exposition est devenu un lieu de vente. Mais le rôle du catalogue est resté le même : attirer les clients. De plus, au départ, le fondateur d'Ikea craint de n'attirer personne dans ce hall d'exposition à Älmhult, petit village loin des agglomérations. Son annonce d'ouverture précise qu'un café et des biscuits seront offerts aux visiteurs. L'idée de restauration au sein des magasins est née.

L'intégration en fabrication date de 1955. Devant le succès de la petite entreprise, les concurrents locaux d'Ikea se sentent menacés et poussent leurs propres fournisseurs de meuble au boycott, et ces derniers ce soumettent à leurs clients établis. A titre anecdotique, Ikea a été littéralement jeté hors du Salon du meuble suédois à Stockholm. Mais les clients continuent à plébisciter les produits d'Ikea. Face à cette situation, le jeune patron lance ses propres collections, fabriquées dans la Pologne voisine. Aujourd'hui, Ikea travaille avec plus de 2000 fournisseurs à travers le monde.

En 1965, Ikea ouvre son premier magasin à Stockholm. Les files s'allongent et pour réduire l'attente des clients on les laisse se servir eux-mêmes dans les dépôts. Devant le succès de la formule, le libre service en entrepôt par le client est adopté.

Enfin, l'idée de meuble en kit quant à elle est venue comme une réponse à un problème logistique. C'est en fait un « sous produit » de la nécessité de faire entrer une table Ikea dans les voitures des clients. Ce n'est que par la suite que la répercussion sur les coûts de transports pour l'entreprise elle-même est identifiée. Comme le relate Kamprad : « alors que nous étions en train de photographier une table et que nous cherchions à la remettre dans son carton, Gillis [son associé] marmonna « mon dieu, comme tout cela prend de la place ! Enlevons les pieds et mettons les sous le plateau ». Ce jour-là –ou bien était-ce une nuit ?- nous avions entre nos mains notre premier paquet plat, et commençons notre révolution. Dans le catalogue de 1953, qui fut prêt en 1952, était présentée « Max », la première table en kit. Après, il y a eu toute une série d'autres meubles en kit et en 1956 le concept était plus ou moins systématique » (Torekull, 1998).

C'est donc la combinaison et l'association d'innovations incrémentales, apparues au fil du temps, qui vont créer un nouveau business model qui constitue une fois abouti une innovation radicale. Il résulte en réalité de choix faits de façon relativement indépendante au cours du temps.

Une lecture du modèle à travers une série d'expérimentations et de leçons tirées de ces expériences traduit plus fidèlement la réalité historique que la conception d'un système pensé a priori. Comme le souligne Dahlvig, le directeur général du groupe Ikea en 2003 : « tout est arrivé pas à pas. Mais ceci nous a permis de faire un bond en terme d'efficacité à la fois du côté des coûts et de la vente. Nos concurrents ont cherché à nous rattrapé ; ils ont commencé par copier des bouts et des morceaux de notre concept. Aujourd'hui, vous voyez des paquets plats à d'autres endroits, mais personne n'a été capable de copier notre concept dans son ensemble » (Kling et Goteman, 2003).

Ainsi, si l'innovation stratégique peut apparaître comme brutale aux yeux des acteurs en place, elle ne l'est pas nécessairement en interne, où elle résulte plus d'un apprentissage.

3. RADICALE MAIS NON NECESSAIREMENT BRUTALE : L'INNOVATION STRATEGIQUE COMME APPRENTISSAGE

L'innovation stratégique est associée le plus souvent dans la littérature à deux types de caractéristiques : la radicalité, d'une part et la brutalité d'autre part. Comme nous l'avons souligné à travers la définition proposée de l'innovation stratégique, le caractère radical nous paraît intrinsèque. En revanche, notre deuxième partie a montré que le caractère brutal est plus ambigu. Une discussion sur cette brutalité va nous conduire à développer les aspects plus théoriques de l'expérimentation stratégique.

3.1. BRUTALITE SUR LE MARCHE CONTRE APPRENTISSAGE EN INTERNE

Hamel (1996) et d'Aveni (2002) comparent l'innovation stratégique aux révolutions, qui éclatent brutalement. La définition générale d'une rupture (qui est le terme le plus usité dans la communauté francophone pour désigner ce type de stratégie) est l'interruption, la cessation brusque (de ce qui durait)¹⁰. Elle sous-entend quelque chose de soudain, que rien ne laissait prévoir et violent, impétueux, rapide.

Nous avons identifié le caractère brutal de l'innovation stratégique dans son impact sur le marché : pour les acteurs en place français, l'arrivée d'Ikea était brutale. Or, l'innovation stratégique est volontiers étudiée par les auteurs pour son aspect flagrant, c'est-à-dire les gains de

¹⁰ Le Petit Robert.

part de marché, ou l'apparition d'un nouveau marché qu'elle implique. Ces gains ou cette apparition paraissent effectivement soudains si l'on adopte la perspective du marché, du champ concurrentiel. Comme le souligne Gilbert (2003), « on considère souvent à tort que l'innovation stratégique apparaît brutalement, comme si la nouvelle technologie ou le nouveau business model sortait de nulle part pour troubler le marché existante » (p. 28). En revanche, si l'innovation stratégique est appréhendée non pas sous l'angle des dynamiques concurrentielles mais d'un point de vue interne, que nous avons privilégié dans l'exposé plus historique, le caractère brusque paraît moins patent.

Certains auteurs qui ont choisi d'aborder l'innovation stratégique sous l'angle interne sont arrivés à ces mêmes conclusions. Pin et al. (2003) par exemple, dans leur analyse sur la rupture introduite par Valéo, réconcilient l'antinomie entre rupture et continuité. Le caractère continu de l'innovation stratégique y apparaît particulièrement nettement. La radicalité se construit alors dans le temps. Dès 1967, Knight (1967) met en lumière que la majorité des changements induits par l'innovation résultent d'une succession de petites modifications, souvent non remarquées. Analysant plus spécifiquement l'innovation stratégique, Gilbert (2003) rappelle aux entreprises qu'elle n'est pas un phénomène immédiat et qu'il peut se passer des décennies avant que de nouveaux business models se déploient et deviennent prédominants.

Dès lors, si nous convenons de l'aspect radical de l'innovation stratégique, nous suggérons que son aspect brusque, s'il peut apparaître comme tel lorsque l'on adopte le point de vue du marché, ne l'est pas nécessairement en interne : au contraire, l'entreprise dispose de temps. La radicalité n'impose pas de notion de temps. En assimilant l'innovation stratégique à des révolutions, Hamel (1996) et d'Aveni (2002) ont participé à la mise en avant de la violence inhérente au phénomène. De même, la terminologie de « stratégie de rupture » popularisée dans les milieux francophones par Bijon (1984 ; 1991) a certainement contribué à associer la brutalité à l'innovation stratégique. Si la métaphore proposée par ces auteurs est puissante, elle a vraisemblablement concouru à accentuer le caractère inaccessible de l'innovation stratégique, notamment pour les entreprises existantes¹¹. En effet, il paraît difficile de convaincre une entreprise établie (un « roi ») de l'intérêt pour elle d'un tel changement (une « révolution »).

¹¹ Il est d'ailleurs intéressant de noter que la discussion autour de l'utilisation du terme de rupture a été vive au sein du cabinet Cegos, qui avait été mandaté pour réaliser l'analyse d'Ikea pour le compte des fabricants de meubles français. En effet, les associés de Bijon craignaient que ce terme n'effraie les clients.

Or, l'exemple d'Ikea nous montre l'importance du temps dans le développement de son business model (plus de vingt ans au total) : si elles éclatent brutalement, les révolutions se nourrissent d'une multitude de faits anodins accumulés au fil du temps. L'innovation stratégique relève donc d'un véritable processus d'apprentissage.

3.2. LE ROLE DE L'EXPERIMENTATION DANS L'INNOVATION STRATEGIQUE

Ikea nous montre l'importance de l'expérimentation dans la construction d'un business model innovant. L'expérimentation stratégique apparaît dans la littérature comme une forme spécifique d'acquisition de savoir. Dans la démarche stratégique « classique », l'apprentissage se fait dans la phase préliminaire du diagnostic : les analyses, les études et les recherches effectuées lors de cette phase préalable conduisent à des choix stratégiques consignés sous forme de plan. Or, le caractère fondamentalement novateur de l'innovation stratégique rend peu efficaces et utiles de simples études de marché ou l'interrogation des clients dans le cadre d'études statistiques. En effet, ces derniers ne sont pas capables de se projeter dans cette nouveauté (Moingeon et Métais, 1999; Kim et Mauborgne, 1999a; Gilbert, 2003). L'apprentissage doit donc provenir d'une autre voie, qui peut être l'expérimentation stratégique (Slocum Jr. et McGill, 1994; Govindarajan et Trimble, 2004). Celle-ci peut se décrire comme un processus essai-erreur dans laquelle chaque essai génère une nouvelle connaissance sur un problème (Thomke, 1998). L'apprentissage issu de l'expérimentation est fondamental pour résoudre des problèmes pour lesquels les issues sont incertaines et lorsque des sources d'informations critiques sont inexistantes ou non disponibles.

De nombreux auteurs dont les recherches portent sur l'apprentissage organisationnel citent l'expérience et le test, et de manière plus large, l'expérimentation comme un des vecteurs les plus importants de l'apprentissage (voir en particulier Garvin (1993) ; Goh (1998), McGill et Slocum (1993), Huber (1991), Miner et Mezias (1996)). Selon Miner et Mezias (1996), un des processus clé d'apprentissage est l'apprentissage par inférence¹², qui naît notamment de l'expérimentation active. Homqvist (2004) quant à lui, insiste à travers le modèle conceptuel qu'il propose, sur le fait que l'apprentissage par expérience est un vecteur très important de changement intra-organisationnel. Huber (1991) est celui qui détaille le plus le processus d'acquisition du savoir

¹² Inferential learning.

par l'expérience, qui est l'une des cinq formes¹³ d'apprentissage qu'il identifie. D'après cet auteur, le savoir naissant par les expériences organisationnelles est acquis par l'existence et l'analyse d'un feedback. Le feedback peut être défini comme le processus selon lequel un environnement retourne à des individus une portion d'information dans leur réponse nécessaire à la comparaison de la stratégie présente avec la représentation d'une stratégie idéale (Balzer et al., 1989). L'expérimentation apparaît donc comme une forme de stratégie tâtonnante, telle que définie par Avenier (1997), c'est-à-dire à mi-chemin entre stratégie émergente et stratégie délibérée. En effet, comme la première, une stratégie tâtonnante reste fondée sur le principe d'intention, celle-ci étant sans cesse reconsidérée à la lueur des situations qui émergent. Comme la seconde, elle s'inscrit dans une perspective normative, et se conçoit comme un schéma d'action conçu intentionnellement.

Concrètement, l'expérimentation stratégique consiste à confronter l'idée de l'innovation stratégique à une partie du marché (géographique ou type de client) et peut s'assimiler à un test. Ainsi, la phase d'analyse est inadaptée et l'apprentissage provient de la mise en œuvre effective, même à titre expérimental, de la stratégie. Hamel (1998) recommande ainsi aux entreprises de lancer une série de petites expérimentations, minimisant le risque, maximisant le taux d'apprentissage de l'entreprise, afin d'identifier le potentiel de réussite d'une stratégie. Il souligne que de nombreux éléments ne peuvent être appris que sur le marché lui-même. Au final, même si l'expérimentation ne remplace pas les autres formes d'analyse stratégique, elle offre un complément important (Sorenson, 2003). Le développement international d'Ikea offre à ce titre une illustration utile. Cette internationalisation s'est effectuée par étape d'abord la Suisse, l'Allemagne puis les autres grands pays d'Europe, avant d'entrer aux Etats Unis pour finalement s'implanter au Japon et en Asie. L'implantation aux Etats unis comportait une prise de risque ; la première implantation au Japon a été un échec. La situation actuelle d'une entreprise internationalisée avec en 2005 deux cent trente-trois magasins dans le monde, 90 000 employés, 410 millions de visiteurs et un chiffre d'affaires de 14,8 milliards d'euros est le fruit d'un long processus d'apprentissage.

¹³ Les quatre autres formes sont l'apprentissage d'une organisation à sa naissance, l'apprentissage indirect en empruntant aux autres (benchmarking), l'apprentissage par greffe (par recrutement ou opération de fusion-acquisition), l'apprentissage par recherche et prospection.

L'expérimentation stratégique apparaît donc bien comme un moyen d'apprentissage, en particulier dans le cadre de l'innovation stratégique, comme nous le montre le cas Ikea.

CONCLUSION

Nous avons illustré par l'un des cas les plus étudiés, celui d'Ikea, le fait que l'innovation stratégique est par nature radicale, mais non nécessairement brutale. En effet, nous avons tout d'abord défini l'innovation stratégique comme l'introduction réussie dans un secteur d'un business model radicalement nouveau, né de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client et/ou de l'architecture de valeur. A partir de cette définition, nous avons proposé une méthode d'évaluation de la radicalité pour chacune de ces composantes, que nous avons appliquée à Ikea. Si la radicalité du business model est ainsi établie, le caractère brutal de cette innovation stratégique est plus discutable. Selon la perspective adoptée (externe- ie le point de vue des concurrents- ou interne), la lecture du caractère brutal, c'est-à-dire brusque et violent, doit être nuancé. Ainsi, en interne, l'innovation stratégique apparaît plus comme un cumul d'expériences qui mises bout à bout donne naissance à la radicalité. Le rôle de ces expériences, appelées expérimentations stratégiques, est primordial dans la mise en oeuvre de l'innovation stratégique. Nous avons ainsi décrit le processus de création de ce type de stratégie, contribuant à combler une lacune de la littérature existante.

Cette analyse comporte bien entendu des limites. L'outil présenté propose une évaluation de la radicalité, et non une mesure, ce qui suggère de nombreux biais lié à la subjectivité du chercheur. Par ailleurs, l'évolution d'Ikea pourrait également être réalisée sous l'angle des études évolutionnistes, qui ont justement étudié comment une succession d'innovations incrémentales peuvent aboutir à un changement majeur. Cependant, les analyses présentées dans cette communication nous paraissent néanmoins d'ores et déjà utiles, à plusieurs titres. Tout d'abord, l'outil repose sur une définition plus opérationnelle, moins métaphorique de l'innovation stratégique, et permet d'identifier les éléments constitutifs de la radicalité. Dans ce sens, il peut devenir une grille de lecture pour les managers désireux d'identifier de nouveaux business models, et éclairer le processus à suivre. Par ailleurs, la mise en lumière de l'absence de brutalité dans l'innovation stratégique envoie un message fort aux entreprises, notamment celles établies : l'innovation stratégique n'est pas réservée aux nouveaux entrants et peut être le fruit d'une série

d'expérimentations. Ces messages se veulent résolument optimistes envers des managers qui peinent à trouver des voies de croissance dans un environnement hypercompétitif.

REFERENCES

- Abraham, J. L. et Knight, D. J., (2001), "Strategic Innovation." *Strategy & Leadership*, Vol.29, n°1, p. 21-28.
- Alt, R. et Zimmermann, H.-D., (2001), "Preface: Introduction to Special Section on Business Models." *Electronic Markets*, Vol.11, n°1, p. 3-9.
- Amit, R. et Zott, C., (2001), "Value Creation in E-Business." *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°6/7, p. 493.
- Avenier, M.-J. (1997), *"La Stratégie "Chemin Faisant""*, Economica, Paris.
- Baden-Fuller, C. et Stopford, J. (1994), *"Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge"*, Routledge, London.
- Balzer, W., Doherty, M. et O'connor, R., (1989), "Effets of Cognitive Feedback on Performance", *Psychological Bulletin*, n°106, p. 410-433.
- Barreyre, P.-Y., (1980), "Typologie Des Innovations", *Revue Française de Gestion*, p. 9-15.
- Barthélemy, J., (2006), "The Experimental Roots of Revolutionary Vision", *MIT Sloan Management Review*, Vol.48, n°1, p. 81-84.
- Benavent, C. et Verstraete, T. (2000), "Entrepreneuriat Et Ntic: Construction Et Régénération Des Business-Model", In *Histoire D'entreprendre - Les Réalités De L'entrepreneuriat*, EMS (dir.), Caen, pp. 80-95.
- Bijon, C., (1984), "Les Stratégies De Rupture", *Harvard-L'expansion*, n°Automne, p. 98-103.
- Bijon, C. (1991), *"Les Stratégies De Rupture"*, Seuil, Paris.
- Buaron, R., (1981), "New Game Strategies", *The McKinsey Quarterly*, p. 24.
- Charitou, C. D. et Markides, C. C., (2003), "Responses to Disruptive Strategic Innovation." *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, n°2, p. 55.
- Chesbrough, H. et Rosenbloom, R. S., (2002), "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies." *Industrial & Corporate Change*, Vol.11, n°3, p. 529-555.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. et Rigby, D. K., (2002), "Foundations for Growth." *MIT Sloan Management Review*, Vol.43, n°3, p. 22.
- D'aveni, R., (2002), "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders." *Harvard Business Review*, Vol.80, n°11, p. 66.
- Dahan, N. (2005), *L'innovation Stratégique: Apports et Limites d'un Nouveau Courant de Recherche*, Communication, Conférence de l'AIMS, Angers.
- Danneels, E., (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, Vol.23, n°12, p. 1095.
- Edvardsson, B. et Enquist, B., (2002), "The Ikea Saga: How Service Culture Drives Service Strategy", *The Service Industries Journal*, Vol.22, n°4, p. 153-186.
- Eisenhardt, K. M., (1989), "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p. 532.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P. et O'keefe, R. D., (1984), "Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation", *Management Science*, Vol.30, n°6, p. 682.

- Garvin, D. A., (1993), "Building a Learning Organization." *Harvard Business Review*, Vol.71, n°4, p. 78.
- Gilbert, C., (2003), "The Disruption Opportunity." *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, n°4, p. 27.
- 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. et Gupta, A. K., (2001), "Strategic Innovation: A Conceptual Road Map." *Business Horizons*, Vol.44, n°4, p. 3-13.
- Govindarajan, V. et Trimble, C., (2004), "Strategic Innovation and the Science of Learning." *MIT Sloan Management Review*, Vol.45, n°2, p. 67-75.
- Hamel, G., (1996), "Strategy as Revolution ", *Harvard Business Review*, Vol.74, n°4, p. 69.
- Hamel, G., (1998), "Strategy Innovation and the Quest for Value." *Sloan Management Review*, Vol.39, n°2, p. 78-86.
- Holmqvist, M. (2004), Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration within and between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 15:1, 70-81.
- Huber, G. P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 2:1, 88.
- Johnston, R. E. (2003), "Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities", Amacom, Saranac Lake.
- Kim, C. et Mauborgne, R. (1999a), Creating New Market Space. *Harvard Business Review*, 77:1, 83.
- Kim, C. et Mauborgne, R. (1999b), Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. *Sloan Management Review*, 40:3, 41.
- Kim, C. et Mauborgne, R. (2005), "Stratégie Océan Bleu", Village mondial, Paris.
- Kling, K. et Goteman, I., (2003), "Ikea Ceo Anders Dahlvig on International Growth and Ikea's Unique Corporate Culture and Brand Identity", *Academy of Management Executive*, Vol.17, n°1, p. 31-37.
- Knight, K. E. (1967), A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *Journal of Business*, 40:4.
- Krinsky, R. et 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 (dir.), Paris, Les Echos, pp.
- Leifer, R., O'connor, G. C. et Rice, M. (2001), Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs. *Academy of Management Executive*, 15:3, 102.
- Levitt, T. (1966), Innovative Imitation. *Harvard Business Review*, 44:5, 63.
- 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*, 39:3, 31.
- Mcgill, M. E. et Slocum Jr., J. W. (1993), Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, 22:2, 67.
- Miner, A. S. et Mezias, S. J. (1996), Ugly Duckling No More: Past and Futures of Organizational Learning Research. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7:1, 88.

- Moingeon, B. et Métais, E., (1999), "Stratégie De Rupture Basée Sur Des Innovations Radicales: Étude Du Cas De L'entreprise Salomon À La Lumière De Ses Compétences Et Capacités Organisationnelles", *Cahier de Recherche du Groupe HEC*, n°677/1999 p.
- Nord, W. R. et Tucker, S. (1987), "*Implementing Routine and Radical Innovation*", Lexington Books, Lexington, MA.
- Normann, R. et Ramirez, R. (1993), From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71:4, 65.
- Pin, R., Métais, E. et Dumoulin, R. (2003), *Vers Un Dépassement De L'antinomie Entre Rupture Et Continuité : Le Cas Valéo*, Communication, XIIème conférence de l'AIMS, Carthage.
- Porter, M. E. (1985), "*Competitive Advantage*", The Free Press, New York.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. et Kreuz, P. (2003), Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11:2, 117.
- Schoettl, J.-M., (1994), "L'innovation Stratégique", *Futuribles*, p. 27.
- Slocum Jr., J. W. et McGill, M. (1994), The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere. *Organizational Dynamics*, 23:2, 33.
- Sorenson, O. (2003), Strategy as Quasi-Experimentation. *Strategic Organization*, 1:3, 337-343.
- Strategor (1997), "*Politique Générale D'entreprise*", Dunod, Paris.
- Thomke, S. H. (1998), Managing Experimentation in the Design of New Products. *Management Science*, 44:6, 743.
- Torekull, B. (1998), "*Leading by Design: The Ikea Story*", Harper Business, New York.
- Tucker, R. B. (2001), Strategy Innovation Takes Imagination. *Journal of Business Strategy*, 22:3, 23.
- Van De Bosch, F. A. J. et De Man, A. P. (1993). *Towards a Conceptual Definition of Organizational Innovation: The Case of Strategic Alliances* (Management Report Series N° 159). Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- Warnier, V., Lecocq, X. et Demil, B. (2004), *Le Business Model: L'oublié De La Stratégie?*, Communication, XIIIème conférence de l'AIMS, Normandie Vallée de Seine.
- Yin, R. K. (1994), "*Case Study Research, Design and Methods*", (2nd ed.), Sage Publications, Newbury Park.

ANNEXE A : PRINCIPALES DEFINITIONS DE L'INNOVATION STRATEGIQUE

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).
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> ¹⁴	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 (1999b)	<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 ¹⁵ (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).

¹⁴ Cet auteur assimile également ce type de stratégie à des révolutions (Hamel, 1996).

¹⁵ 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
Tucker (2001)	<i>Strategy innovation</i>	Elle consiste à découvrir de nouveaux business models et de nouvelles manières de créer de la valeur pour les clients (p. 24).
Govindarajan et Trimble (2001)	<i>Strategic innovation</i>	L'innovation stratégique concerne les changements de règles du jeu [...]. Lorsqu'un business model cohérent est transformé en un autre business model cohérent, les règles du jeu sont changées (p. 4).
Christensen et al. (2002)	<i>Disruptive innovation</i>	La création de marchés et de business models totalement nouveaux (p. 22).
Schlegelmilch et al. (2003)	<i>Strategic innovation</i>	L'innovation stratégique est la reconceptualisation fondamentale du business model 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 business model 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 business model d'une entreprise et pas uniquement à ses produits ou ses inventions (p. 7).