L'innovation strategique :

Apports et limites d'un nouveau courant de recherche

Nicolas Dahan,

PRAG-Docteur ès sciences de gestion,

Université de Marne-la-Vallée, UFR ScEco-Gestion, laboratoire OEP-PRISM, Cité Descartes

77 454 Marne-la-Vallée Cedex 02, France ; email : dahan@univ-mlv.fr

Résumé :

Cet article propose une synthèse des nombreux travaux traitant de la récente thématique de l'innovation stratégique, en soulignant les points communs à ces contributions disparates. Nous commençons par regrouper les conceptualisations à travers une typologie de l'innovation concurrentielle en trois degrés de radicalité : l'efficacité opérationnelle, l'innovation stratégique et la révolution stratégique. Ceci permet de clarifier certaines ambiguïtés de la littérature en posant des critères explicites de classification. Nous mettons ensuite en évidence une série d'implications théoriques et pratiques de ces travaux qui cherchent à remettre en cause les logiques dominantes en management stratégique, en récusant la concentration sur l'efficacité opérationnelle et les démarches purement analytiques (remise en cause des outils de l'analyse stratégique tels que les stratégies génériques concurrentielles, le modèle des cinq forces, le concept de secteur d'activité). Enfin, une mise en perspective de ces contributions est proposée, en soulignant que leurs apports demeurent actuellement assez faibles (accumulation d'études de cas exemplaires au dépens d'une généralisation théorique), bien que cette thématique soit prometteuse pour l'avenir. Les enjeux économiques et sociaux de cette pratique sont en effet considérables pour les entreprises puisque la réflexion porte sur la capacité d'une firme à développer un modèle économique viable, puis à le faire évoluer pour conserver sa singularité et donc un avantage concurrentiel de manière continue.

Mots clés : *innovation stratégique, révolution stratégique, stratégie concurrentielle, efficacité opérationnelle, ressource*

L'INNOVATION STRATEGIQUE : APPORTS ET LIMITES D'UN NOUVEAU COURANT DE RECHERCHE

INTRODUCTION

De nombreux articles et ouvrages de journalisme économique ont souligné l'originalité des concepts à la base d'entreprises telles que Starbuck's dans la distribution de café, Dell dans la micro-informatique, Ikéa dans l'ameublement ou Southwest Airlines dans le transport aérien. Chacun dans son domaine a su remettre en cause le modèle économique dominant afin de créer différemment de la valeur pour ses clients, et *in fine* de générer des profits substantiels.

Ces cas exemplaires trouvent de plus en plus un écho dans la recherche en management stratégique, à tel point que l'on peut parler de nos jours d'un véritable courant de pensée sur le thème de l'innovation (ou de la révolution) stratégique. Bien qu'on puisse placer ses débuts avec Ohmae (1988), ce courant va trouver une audience large grâce au célèbre livre de Hamel et Prahalad, "Competing for the future" (1994), dans lequel ils popularisent le concept de "révolution stratégique". Depuis, de nombreux auteurs ont participé à l'approfondissement de cette thématique.

L'objectif de cet article est de présenter les principales contributions existantes, et d'évaluer les apports et les limites de ce courant de recherche pour le management stratégique.

1. L'INNOVATION STRATEGIQUE : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. QU'EST-CE QUE L'INNOVATION STRATEGIQUE ?

Michaël Porter (1996) a le mieux exprimé et généralisé ce qu'Ohmae (1988) avait pressenti : la plupart des entreprises se concentre sur des améliorations incrémentales de leur stratégie concurrentielle, recherchant des gains de productivité et des baisses de coûts, plutôt que de chercher une posture stratégique fondamentalement originale. De nombreux auteurs (Baden-

Fuller et Stopford, 1994 ; Strebel, 1995 ; Hamel, 1996, 2002 ; Porter, 1996 ; Kim et Mauborgne, 1997, 1999 ; Markides, 1997, 1998 ; Charitou et Markides, 2003) commencent ainsi leur réflexion en critiquant les pratiques concurrentielles actuelles, soulignant que les entreprises ont tendance à jouer le jeu compétitif de leur secteur en suivant des règles identiques. Ceci amène à une bataille frontale entre concurrents, alors qu'il pourrait être opportun d'éviter totalement l'affrontement en adoptant une stratégie radicalement différente qui rendrait la posture stratégique et l'offre de la firme uniques.

Pour synthétiser, les auteurs opposent deux modes de concurrence : l'amélioration continue de l'offre existante de l'entreprise (faire plus, faire mieux de la même chose), contre la reconfiguration complète de la manière dont la valeur est générée par la firme, afin d'en augmenter substantiellement le niveau. On pourrait qualifier d' "innovation concurrentielle incrémentale" le premier cas, et d' "innovation concurrentielle radicale" le second.

Ces chercheurs soulignent ensuite que la première option n'offre que de maigres perspectives de croissance et de profits, les rendements des innovations concurrentielles incrémentales étant décroissants (voir notamment Hamel, 2002). En revanche, la seconde option offre de bien meilleures opportunités d'amélioration de la profitabilité de l'entreprise.

Si tous les auteurs partagent ce point de vue, ils utilisent un vocabulaire différent pour l'exprimer : "innovation stratégique", mais aussi "révolution stratégique", "rupture sectorielle", etc. Dans ce domaine, les définitions des concepts centraux demeurent rares, comme si l'innovation stratégique était une notion 'évidente'. Le tableau 1 liste les quelques définitions fournies par les principaux contributeurs.

Tableau 1 : Définitions des innovations concurrentielles incrémentales et radicales

Auteur(s)	Innovation concurrentielle incrémentale	Innovation concurrentielle radicale
Baden-Fuller et Stopford (1994)		- *"...l'innovation stratégique* […] *signifie que [les entreprises] adoptent une approche nouvelle et créative de la concurrence, dans sa manière, dans le lieu, et dans le choix des antagonistes."* (p.9) - *"La capacité à créer de nouvelles stratégies qui altèrent les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité est la marque d'une organisation performante"* (p.49).
Strebel (1995)		*"Une rupture sectorielle est caractérisée par une nouvelle offre sur le marché qui est si supérieure en termes de valeur perçue par le consommateur/client* […] *qu'elle modifie les règles du jeu concurrentiel"* (p.11).
Porter (1996)	*"L'efficacité opérationnelle revient à effectuer les mêmes activités que les rivaux,*	*"Le positionnement stratégique revient à effectuer des activités différentes de celles des rivaux, ou à*

	mais mieux" (p.62)	*effectuer les mêmes activités mais d'une manière différente"* (p.62).
Baden-Fuller et Pitt (1996)		*"...la nouvelle stratégie va typiquement remettre en cause une norme ou règle établie et contester la pensée dominante sur la façon dont l'organisation dans son ensemble doit se comporter"* (p.4).
Kim et Mauborgne (1997)	*"Les compagnies les moins performantes sont celles qui ont choisi l'approche conventionnelle : leur pensée stratégique était dominée par l'idée de rester en tête face à la concurrence.* […] *en contrecarrant ou devançant leurs rivales"* (p.102).	*"Les compagnies à forte croissance* […] *ont cherché à rendre leurs concurrents non pertinents, à travers une logique stratégique que nous appelons l'innovation de valeur"* (p.102).
Markides (1998)		*"ce que j'appelle l'innovation stratégique : une reconceptualisation fondamentale de ce qu'est l'activité, amène ensuite à une manière spectaculairement différente de jouer le jeu dans un secteur donné"* (p.32).
Hamel (1998)		*"L'innovation stratégique est la capacité de reconcevoir le modèle sectoriel existant d'une manière créant une nouvelle valeur pour le consommateur, prenant les concurrents à contre-pied, et produisant plus de richesse pour les actionnaires"* (p.8).
Charitou et Markides (2003)		*"L'innovation stratégique est une manière fondamentalement différente de pratiquer la concurrence dans un secteur d'activité existant"* (p.55).

(traductions de l'anglais)

A la lecture de ces définitions il est aisé de constater que tous les auteurs opposent la manière conventionnelle, le modèle dominant de concurrence d'un secteur d'activité donné ne laissant la place qu'à des améliorations marginales, à une stratégie d'innovation concurrentielle plus radicale permettant de développer une offre unique, et de générer de la valeur pour le client d'une manière originale. On retrouve cette idée du rejet du conformisme chez Marmuse (1997), au profit de ce qu'il appelle le "paradigme de la singularité", ainsi que chez Dumez et Jeunemaître (2004) qui distinguent le jeu concurrentiel classique, dans le cadre de frontières concurrentielles bien identifiées, des stratégies de déstabilisation redéfinissant ces frontières. On peut également effectuer un parallèle avec les réflexions de Koenig (1996 : 222s) qui souligne que les options stratégiques de la firme ne se limitent pas à l'affrontement et à la coopération, il existe aussi l'évitement : *"les entreprises peuvent éviter le face-à-face de deux manières distinctes. L'une repose sur la fuite, l'autre* […] *consiste à donner un tour monopolistique à sa position"* (op. cit. : 253).

Ces définitions de l'innovation stratégique peuvent être complétées par une définition négative, c'est-à-dire en soulignant ce que l'innovation stratégique n'est pas.

- *Une innovation stratégique ne correspond pas à une stratégie de différenciation au sens de Porter (1980).* Premièrement, la radicalité du changement dans l'offre de l'entreprise est différente : améliorer la notoriété de sa marque par une campagne publicitaire ou ajouter une fonctionnalité à son produit par rapport aux concurrents ne représentent pas des changements majeurs. L'entreprise continue à utiliser les mêmes recettes que les autres, en cherchant à en faire un peu plus, plutôt que d'inventer une nouvelle recette radicalement différente. Deuxièmement, alors que toute amélioration d'une stratégie de différenciation porte sur des éléments perceptibles par le consommateur, l'innovation stratégique concerne l'ensemble de l'entreprise, et implique généralement des réorganisations radicales dont le consommateur n'a pas forcément conscience. Enfin, l'innovation stratégique n'implique pas nécessairement le choix d'une stratégie de différenciation au détriment d'une stratégie de domination par les coûts au sens de Porter. Le modèle économique inventé par Southwest Airlines dans le transport aérien correspond à une stratégie de domination parles coûts, et non à une stratégie de différenciation. Toutefois, ce nouveau modèle représente bien une innovation stratégique : la manière dont la valeur est générée est radicalement différente des compagnies aériennes 'traditionnelles'.
- *L'innovation stratégique n'est pas non plus l'équivalent d'une stratégie de niche, au sens de Porter*. Les deux options stratégiques ont un point commun : celui de chercher à faire disparaître la concurrence à laquelle fait face l'entreprise en créant une situation de quasi-monopole. Aucune offre n'étant équivalente à celle de la firme, les consommateurs n'ont guère de choix, si ce n'est quelques offres de produits qu'il faut considérer comme des substituts et non des concurrents. Il existe toutefois une différence de taille : la stratégie de niche n'aspire jamais à devenir le segment principal du marché. Une niche n'est par définition qu'une portion minoritaire du marché total où une entreprise choisit de développer une offre spécifiquement adaptée à la demande d'une clientèle très particulière. Par opposition, lorsqu'une entreprise développe une innovation stratégique, le nouveau concept peut aussi bien s'adresser à une niche (c'est le cas d'Ikéa qui s'adresse à une clientèle particulière, très sensible au prix et appréciant son style d'ameublement), mais également à l'ensemble du marché (avec leurs modèles économiques originaux, Dell est devenu le leader du marché de la micro-informatique, Free est maintenant le deuxième fournisseur d'accès à Internet en France).
- *Enfin, il faut distinguer l'innovation stratégique de l'innovation technologique.* Même si une innovation technologique majeure peut être une opportunité pour changer radicalement la stratégie concurrentielle de l'entreprise, ce n'est pas une condition indispensable pour la mise en place d'une innovation stratégique (Mezias et Glynn, 1993 ; Markides, 1997). De plus, il serait réducteur de considérer que l'innovation stratégique se limite à un saut technologique. Une innovation stratégique implique une réorganisation de la chaîne de valeur de l'entreprise

voire du réseau dans lequel elle s'insère. Ainsi dans la mise en place de la stratégie concurrentielle de Dell, la technologie a certes joué un rôle : il a fallu notamment développer une nouvelle interface informatique (afin de permettre la vente directe par prise de commande sur Internet), mais ceci a surtout nécessité de réorganiser les modes de production afin d'améliorer la flexibilité et la rapidité, et de créer un nouveau système logistique pour garantir la livraison sous 48 heures. Dans l'innovation stratégique la dimension du changement organisationnel est donc au moins aussi importante que celle du changement technologique.

1.2. UN TROISIÈME DEGRÉ D'INNOVATION CONCURRENTIELLE : LA RÉVOLUTION STRATÉGIQUE

Si tous les auteurs distinguent au moins deux degrés de radicalité dans l'innovation concurrentielle, tous n'emploient pas le même vocabulaire ni le même critère pour les différencier. Pour Hamel et Prahalad (1994a), ainsi que Baden-Fuller et Stopford (1994), la nouvelle stratégie doit être originale au point de remettre en cause le modèle économique sectoriel dominant. La conséquence serait alors la création d'un nouveau secteur d'activité dans lequel la firme innovante serait seule, au moins temporairement, jusqu'à ce que d'autres firmes adoptent ce nouveau modèle. Markides (1997) va dans le même sens lorsqu'il affirme qu'une vraie innovation stratégique doit devenir "LA" nouvelle règle du jeu dans le secteur, à terme le nouveau modèle dominant. Avec un critère aussi strict, bien peu d'innovations concurrentielles pourraient être qualifiées de stratégiques. Dell, par exemple, n'a ni créé un nouveau secteur d'activité dans lequel il serait en situation de monopole, ni imposé un nouveau modèle que tous les fabricants copieraient (d'autres modèles persistent comme celui des PME assembleuses jouant sur la proximité géographique avec le client final), mais son offre apporte plus de valeur au consommateur (PC fabriqué à la demande sur mesure, et livré en 48 heures dans le monde entier), et surtout son mode d'organisation lui permet d'abaisser fortement ses coûts de revient, et donc ses prix de vente. Il en résulte que Dell a vu ses ventes et ses profits progresser bien plus vite que ses concurrents depuis sa création, et que la plupart des auteurs considèrent bien ce cas comme un exemple d'innovation stratégique (voir par exemple Hamel, 2002).

Pour résoudre cette différence de termes employés et de définitions entre les principaux chercheurs, nous proposons de distinguer non pas deux mais trois niveaux de radicalité dans l'innovation concurrentielle : l'innovation concurrentielle incrémentale (correspondant à ce

que Porter, 1996, appelle l'efficacité opérationnelle), l'innovation stratégique, et enfin la révolution stratégique. L'innovation stratégique 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" chamberlinienne. La révolution stratégique implique, quant à elle, 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 schumpéterienne, où l'innovateur bénéficie d'un monopole plus ou moins temporaire. Le tableau 2 synthétise les principales caractéristiques de ces trois types d'innovation concurrentielle.

Tableau 2 : Principales différences entre les trois degrés d'innovation concurrentielle

Radicalité de l'innovation concurrentielle : →	***Faible :* innovation concurrentielle incrémentale**	***Moyenne :* innovation stratégique**	***Elevée :* révolution stratégique**
Objectif concurrentiel de l'entreprise :	Battre les concurrents à leur propre jeu	Remettre en cause les règles du jeu concurrentiel	Eviter toute forme de concurrence en créant son propre secteur d'activité
Les produits de l'entreprise…	…doivent être les meilleurs de sa catégorie	…doivent être très différenciés dans sa catégorie	…doivent être les seuls de sa catégorie
Type de concurrence sur le marché :	Concurrence quasi-parfaite	Concurrence monopolistique (Chamberlin)	Monopole temporaire (Schumpeter)
Intensité de la concurrence :	Elevée	Faible	Nulle
Exemples (cités par les auteurs mentionnés plus haut) :	Avis, Fujitsu, Hewlett-Packard, United Airlines, McDonald's, Xerox, TWA	Southwest Airlines, The Body Shop, Swatch, Dell, Microsoft, UPS, Vodaphone, Wal-Mart, Nespresso, Canon, Starbucks Café, Amazon, EasyJet	Ebay, Ikea

Pour être qualifiée de révolution stratégique, une innovation concurrentielle doit donc, selon nous, cumuler deux caractéristiques : la nouveauté du modèle économique d'une part, et la nouveauté du concept d'offre (de biens et/ou de services) d'autre part. La nouveauté du modèle économique correspond au minimum à une innovation stratégique, elle repose généralement sur un nouveau mode de relation avec le client, et donc une série d'innovations

le long de la filière de production (innovations de process), de distribution (nouveaux canaux), et éventuellement jusqu'à l'utilisation par le client final (nouveaux comportements de consommation). La nouveauté du concept d'offre permet quant à elle à la firme de s'extraire de toute concurrence directe : seuls d'éventuels produits 'substituts' demeurent. On peut croiser ces deux critères pour classer les différents types d'innovations pratiqués par les entreprises (voir figure 1), et proposer des exemples de ces quatre cas :

- Cas A : Toute amélioration marginale de l'efficacité opérationnelle de la firme, sans remettre en cause son modèle économique. Exemples : McDonald's centralise les achats de certains approvisionnements dans les années quatre-vingt dix pour réaliser des économies de champs, France Télécom diminue ses tarifs de 10% suite à l'entrée de nouveaux concurrents, Noos augmente la vitesse de débit de ses forfaits Internet de 20% à prix inchangés pour mieux positionner son offre face à ses concurrents.
- Cas B : Daimler-Benz et Swatch développent la Smart, un nouveau concept de produit (une voiture deux places nécessitant un permis de conduire) ayant très peu d'équivalents, mais le modèle économique demeure identique à celui des autres constructeurs automobiles. Dans ce cas, la concurrence directe disparaît au moins temporairement : jusqu'à ce que des imitateurs apparaissent.
- Cas C : La firme développe un modèle économique original, fondé sur un nouveau mode de relations avec les acteurs de la filière jusqu'au client final, tout en conservant le concept d'offre dominant, la concurrence directe subsiste donc. Exemples : Dell, les compagnies aériennes à bas coût ("low cost") telles que Southwest Airlines, Easy Jet et Ryanair, mais aussi Amazon ou les filières de "commerce équitable" (Malingo, Max Haavelar, Artisans du Monde).
- Cas D : L'entreprise propose un nouveau concept d'offre nécessitant un nouveau modèle économique. Exemples : JC Decaux, Free.fr (avec sa "freebox", Free propose à la fois un accès haut débit à internet, des heures de communication téléphonique et un bouquet de chaînes de télévision), Ebay (rémunération sur le prix de vente final suite à une enchère sur Internet, et non sur l'annonce comme le font les journaux traditionnels), Enron, Vistamotion (agence de communication qui utilise les voitures comme support de publicité et rémunère les conducteurs).

Figure 1 : Classification des types d'innovations

Nouveauté(s) par rapport à la concurrence :	**Modèle économique similaire**	**Nouveau modèle économique**
Concept d'offre similaire => la concurrence directe continue d'exister	Innovation concurrentielle incrémentale (A)	Innovation stratégique (C)

Nouveau concept d'offre => la concurrence directe n'existe plus	Innovation de produit radicale (B)	Révolution stratégique (D)

1.3. COMMENT PRODUIRE UNE INNOVATION STRATÉGIQUE ?

Une fois que chaque auteur de ce courant a expliqué ce qu'est une innovation concurrentielle radicale, et affirmé la nécessité pour les entreprises de les générer, la deuxième étape fondamentale porte sur le processus de développement interne de telles idées. Comment la firme doit-elle s'y prendre pour produire un modèle économique de rupture ? Les réponses peuvent être regroupées en quatre catégories.

- *Rejeter l'orthodoxie sectorielle.* Quand Hamel et Prahalad (1994a) développent largement ce point, ils s'appuient clairement sur des travaux plus anciens (on peut mentionner Huff, 1982 ; Porac et alii, 1989 ; Gordon, 1991 ; Barker, 1992) qui soulignent tous qu'au fil du temps le nombre d'options concurrentielles retenues dans un secteur d'activité a tendance à diminuer. Certaines options sont abandonnées en raison de la sous-performance des entreprises les ayant adoptées. Ceci a lieu par une sélection naturelle (l'entreprise sous-performante fait faillite, les autres concurrents retiennent que cette option ne paie pas), ou par mimétisme (l'entreprise sous-performante reconnaît son erreur et se rallie à l'option la plus performante). Ceci amène progressivement à une convergence dans les pratiques concurrentielles jugées "efficaces" par les entreprises du secteur. Ceci entraîne un regrettable biais cognitif : les managers accumulent des préjugés à propos de "ce qui marche" et de "ce qui ne marche pas", sans plus jamais les remettre en cause, aboutissant ainsi à un mode de pensée unique, propre au secteur. De nombreux auteurs recommandent donc de rejeter ces hypothèses implicites voire inconscientes. En dehors du terme resté célèbre d' "orthodoxie sectorielle" (Hamel et Prahalad, 1994a), Baden-Fuller et Pitt (1996) parlent de "script cognitif" et de "sagesse conventionnelle", tandis que Baden-Fuller et Stopford (1994) utilisent le terme de "recettes sectorielles", et Barker (1992) développe longuement son concept de "paradigme sectoriel dominant".
- *Poser des questions hérétiques.* Les hypothèses implicites portant sur la concurrence et le fonctionnement d'un secteur d'activité peuvent être remises en cause notamment en posant des questions touchant aux fondements même du modèle économique adopté. Plusieurs auteurs proposent une liste de questions 'révolutionnaires' (Markides, 1997 et 2000 ; Kim et Mauborgne, 1997, Hamel, 2002). Markides (2000 : 5), par exemple, incite les entreprises à se poser les questions du Qui (qui devrions-nous viser comme clients ?), du Quoi (quelle devrait

être notre offre aux clients ?) et du Comment (comment peut-on fournir cette offre au mieux ?), afin de s'affranchir de la situation actuelle de l'entreprise, héritée du passé.

- *Faire participer davantage de parties prenantes dans la formulation de la stratégie.* Hamel et Prahalad (1994a, voir aussi Hamel, 1996) appellent de leur vœux un processus de réflexion stratégique hautement participatif, incluant autant d'employés que possible, car la créativité aurait plutôt tendance à être plus faible que plus forte au sommet hiérarchique. D'autres auteurs prônent l'inclusion de parties prenantes extérieures (fournisseurs, clients, etc). Ce dernier point s'explique par le fait que l'innovation de valeur nécessite de plus en plus des stratégies de réseau, et donc une réflexion stratégique au niveau de l'ensemble de la filière de production-distribution (voir Baden-Fuller et Stopford, 1994 : 76-77 ; Strebel, 1995 ; Porter, 1996).
- *Appliquer un type d'innovation stratégique.* Les travaux les plus récents ont tenté de catégoriser les innovations stratégiques les plus fréquentes afin de faciliter la réflexion stratégique de la firme. Dumez et Jeunemaître (2004) décrivent les stratégies de "dévérouillage d'un marché" et de "recombinaison du marché". La première consiste à annuler les barrières à l'entrée mises en place par les entreprises existantes en bouleversant les règles usuelles du secteur, par une innovation (organisationnelle ou technologique) et/ou par la découverte d'une niche sous-exploitée. La deuxième stratégie signifie que l'entreprise compose ou recompose une offre originale de produits et services, en intégrant divers composants dans une offre globale qui devient soit la solution la plus attractive en termes de prix, soit la seule proposée par l'entreprise (vente liée), soit fondée sur une technologie propriétaire commune empêchant ainsi l'usage de composants non compatibles. Ce premier travail ouvre une piste de réflexion sur les types d'innovation stratégique qui reste à creuser.

1.4. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE

Cette dernière question est traitée par nettement moins d'auteurs et de manière plus succincte (Baden-Fuller et Stopford, 1994 ; Strebel, 1995 ; Baden-Fuller et Pitt, 1996 ; Markides, 1998, Hamel, 2002). Ce problème entre en résonance avec la question plus ancienne de la gestion du changement organisationnel divergent (voir par exemple Tushman et alii, 1986), mais également avec la littérature plus récente sur les ressources et compétences (voir Barney, 1991 pour une présentation générale) qui est mobilisée ici par de rares auteurs en termes de ressources et compétences à exploiter dans la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie concurrentielle (ceci est notamment le cas d'Hamel, 2002).

Seuls Loewe et al. (2001) proposent une réflexion spécifique et documentée sur cette question de la mise en œuvre en distinguant cinq "styles" de gestion de l'innovation stratégique (le chaudron, l'escalier en colimaçon, le champ fertile, le Pacman, et l'explorateur). Ces styles représentent différentes méthodes d'organisation de l'entreprise pour produire et mettre en œuvre une innovation stratégique. Le chaudron correspond aux entreprises dont les leaders encouragent l'esprit entrepreneurial afin de produire de nouveaux modèles économiques très fréquemment, pour des activités existantes et nouvelles. L'escalier en colimaçon représente des entreprises qui restent concentrées sur leur métier actuel tout en modifiant régulièrement la manière dont la valeur est générée pour le client. Le champ fertile signifie que la firme essaime ses ressources et compétences actuelles au-delà de son activité existante. L'entreprise Pacman délègue à des start-ups dans lesquelles elle investit la créativité stratégique et l'activité de mise-en-œuvre ; si le projet s'avère fructueux, la start-up sera absorbée. Enfin la firme exploratrice se lance dans des champs prometteurs mais ambitieux et mal connus, elle va donc financer une série de projets modestes qui lui permettront d'accumuler de l'expérience, de mieux cerner le potentiel de la nouvelle activité sur plusieurs années.

2. UNE EVALUATION CRITIQUE DU COURANT DE L'INNOVATION STRATEGIQUE

Après avoir présenté brièvement les principaux concepts et thèmes développés par les auteurs de ce courant, nous souhaitons maintenant souligner les apports mais aussi les limites de ces travaux.

2.1. QUELLES IMPLICATIONS POUR LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE ?

Il nous semble tout d'abord que ce courant peut avoir cinq implications majeures pour le management stratégique, à la fois dans sa pratique et en matière d'enseignement-recherche.

2.1.1. Une remise en cause des outils classiques de l'analyse stratégique

Hamel et Prahalad (1994b) suggèrent que *"les concepts et outils d'analyse qui ont formé l'épine dorsale de la littérature stratégique* […] *risquent d'avoir besoin d'une réévaluation en profondeur, afin de permettre le développement de nouvelles idées"*. Précisons donc ce qui doit être remis en cause.

Comme le résume Ghemawat (1991), l'analyse stratégique traditionnelle a généralement cherché à déterminer les règles du jeu concurrentiel dans un secteur d'activité donné, ainsi que la manière pour une entreprise de gagner face à ses rivales en acceptant ces règles. D'où un recours important à des outils d'analyse de la structure concurrentielle tels que le modèle des cinq forces concurrentielles, la cartographie concurrentielle, l'évaluation de l'entreprise sur les Facteurs Clés de Succès du secteur. Reprenons ces éléments fondamentaux dont la pertinence est contestée.

- *Une remise en cause de l'unité d'analyse traditionnelle.* L'unité d'analyse traditionnelle est le secteur d'activité ("industry" en anglais), que l'on commence par étudier pour en déduire la stratégie de l'entreprise, dans une démarche S-C-P typique de l'école dite de l'organisation industrielle ("Industrial Organization" ou "IO" en anglais, courant porté par Bain, 1956 ; Caves et Porter, 1977 ; Porter, 1980 et 1985 notamment). Or, le courant de l'innovation stratégique remet en cause la notion de secteur d'activité et de frontières (entre l'entreprise et l'extérieur, entre le secteur et ses secteurs substituts), en créant de nouveaux espaces concurrentiels. On retrouve un point de vue assez proche chez Bettis (1998) qui met en garde contre les 'suspects habituels' ("usual suspects" en référence au film du même nom) : les trois unités d'analyse classiques de la stratégie que sont pour lui le Domaine d'Activité Stratégique comme entité concurrentielle, le secteur d'activité comme arène, et la firme comme entité organisationnelle. L'innovation stratégique questionne en effet ces trois unités d'analyse. La concurrence ne passe plus forcément par des firmes ayant développé des DAS similaires et s'affrontant dans un secteur d'activité donné. L'affrontement peut avoir lieu entre réseaux ou constellations d'entreprises (tels que "Wintel" contre Motorola-Apple dans le secteur des PC), les DAS peuvent être complémentaires et non autonomes (production de consoles et conception de jeux vidéos, haute couture et parfums, etc), le secteur d'activité devient de plus en plus poreux (la ligne de démarcation entre produits concurrents et produits substituts devient floue, les innovateurs stratégiques s'affranchissent du secteur existant en créant les leurs).
- *Quelle pertinence pour la notion de Facteur Clé de Succès ?* Traditionnellement, la concurrence consistait à maîtriser mieux que les concurrents les Facteurs Clés de Succès (FCS) du secteur d'activité (Ohmae, 1982 ; Ghemawat, 1991). Les FCS identifient quelques domaines clés sur lesquels porterait la concurrence. Ceci tend donc à concentrer l'attention des entreprises sur les mêmes taches, et à obtenir des améliorations marginales dans ces

domaines. Les FCS peuvent alors être considérés comme la quintessence de l'orthodoxie sectorielle, le reflet du modèle économique dominant. Les FCS représentent un outil qui participe au maintien de ce modèle, en l'affinant au fil du temps grâce à des innovations concurrentielles incrémentales. Autrement dit, se concentrer sur l'amélioration de la performance de l'entreprise en termes de FCS l'oblige à des efforts en matière d'efficacité opérationnelle, et ne permet pas d'envisager d'innovations stratégiques. Dans cette optique plus radicale, la concurrence ne consiste pas à être meilleure que les entreprises rivales sur les mêmes FCS qu'elles mais à remettre en cause le modèle dominant, et donc à se créer de nouveaux FCS. Pour aller jusqu'au bout du raisonnement, les FCS sectoriels doivent être abandonnés au profit de FCS au niveau de l'entreprise, donc totalement spécifiques.

- *Quelle pertinence pour le modèle des cinq forces concurrentielles ?* Le modèle portérien (Porter, 1985) permet d'appréhender une structure concurrentielle stable, et de décider des modalités de relation de l'entreprise avec les cinq forces susceptibles d'affecter sa profitabilité (négociation avec les fournisseurs et clients, concurrence directe avec les entreprises rivales, diminution du risque d'entrées de nouveaux concurrents, diminution du risque de produits substituts). Ce modèle perd une grande partie de sa pertinence si la structure concurrentielle dans laquelle l'entreprise évolue est fondamentalement et volontairement instable. A partir du moment où le but de chaque entreprise devient la remise en cause du modèle dominant, en concevant de nouvelles modalités de relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, produits substituts, produits complémentaires), et en évitant la concurrence directe avec les autres entreprises, les principes fondamentaux du modèle se dissolvent. En effet dans cette nouvelle perspective, l'entreprise se crée un espace compétitif où elle est seule, la concurrence directe disparaît donc idéalement, remplacée par le risque de substitution avec les offres des rivales, et le risque d'entrée par des imitateurs. De même, les relations avec les fournisseurs et les clients peuvent être remises en cause par le développement de réseaux qui impliquent moins de penser le conflit client/fournisseur en termes de pouvoirs de négociation, que la coopération et la création de valeur interne au réseau (Norman et Ramirez, 1993 ; Porter, 1996), ainsi que la concurrence inter-réseaux (Gomes-Casseres, 1994 ; Hornbach, 1996 ; Bettis, 1998 ; Coyne et Dye, 1998).
- *Quelle pertinence pour la cartographie concurrentielle ?* Cette technique illustre bien le changement de point de vue nécessité par l'innovation stratégique. La cartographie concurrentielle permet de représenter le secteur d'activité dans un cadre bien limité, en positionnant les entreprises les unes par rapport sur des dimensions communes. Il faut donc que les entreprises appartiennent au même espace concurrentiel (alors qu'une innovation stratégique cherche à créer un espace concurrentiel vide pour l'entreprise, qui s'y retrouve donc seule), et y suivent des règles communes représentées sur les deux axes (chaque entreprise y fait donc 'un peu plus de x' ou 'un peu moins de y' que les autres, mais le modèle

reste identique). Si l'on devait représenter la cartographie concurrentielle d'une firme ayant réussi son innovation stratégique, elle serait donc seule sur la carte et les axes représentant les modalités de la concurrence ne seraient pertinents que pour cette entreprise.

On peut donc conclure sur ce premier point que les concepts et outils classiques de l'analyse stratégique ne permettent pas, voire empêchent, de penser la singularité, la rupture et l'instabilité. Quels peuvent être les nouveaux outils dont l'analyse stratégique a besoin ? Dans la mesure où les stratégies concurrentielles doivent se démarquer, l'analyse devra partir de l'entreprise, de ses spécificités. La démarche fondée sur les ressources et compétences de l'entreprise ("Resource-Based View" en anglais) est donc prometteuse sur ce plan. Par exemple les critères VRIO (Valeur, Ressource, Inimitabilité, Organisation) de Barney (1997) pour évaluer les ressources de l'entreprise permettent un travail sur la singularisation (d'ailleurs entrepris par Barney lui-même : 1999). Tandis que les travaux sur les capacités dynamiques (voir notamment Teece et alii, 1997) facilitent une réflexion en termes de rupture et d'instabilité (par une reconfiguration périodique du portefeuille d'actifs stratégiques, en fonction de l'évolution de la stratégie concurrentielle retenue par la firme et de son environnement). Loewe et al. (2001) commencent cette réflexion sur l'innovation stratégique en termes de ressources et compétences. Ils distinguent notamment les ressources et compétences mobilisées en fonction de leur préexistence ou non, et les secteurs d'activité d'application (actuel ou nouveau) des différents styles d'organisation de l'innovation stratégique proposés (voir plus haut). On peut synthétiser cette réflexion dans le tableau 3.

Tableau 3 : Mobilisation de ressources et compétences dans le cadre d'une innovation stratégique

Style :	**Chaudron**	**Escalier en colimaçon**	**Champ fertile**	**Pacman**	**Explorateur**
Ressources et compétences mobilisées	existantes	existantes	existantes	nouvelles	nouvelles
Secteur d'activité d'application	existant ou nouveau	existant	nouveau	existant	nouveau

(inspiré de Loewe et al., 2001)

De manière complémentaire, les travaux sur les modèles économiques ("business models" en anglais) suscités au départ par l'essor de la nouvelle économie (Maître et Aladjidi, 1999, par exemple) ont également accordé une place centrale à la singularité concurrentielle, en

remettant en avant l'idée que plusieurs modèles pouvaient coexister dans un secteur d'activité, et que le modèle dominant pouvait, voire devait, être remis en cause. Bien utilisé, ce concept de modèle économique favorise un questionnement salutaire en termes de revenus et dépenses, donc sur la génération de profits, ce qui complète l'analyse en termes de génération de valeur pour le client.

Des outils et techniques analytiques plus opérationnels restent toutefois à développer. Nous n'en sommes qu'aux débuts, avec des instruments tels que la "courbe de valeur" de Kim et Mauborgne (1997), qui permet d'identifier où se situe la rupture opérée dans la génération de valeur par la firme, le long de sa chaîne de valeur.

2.1.2. Une remise en cause des pratiques managériales

De nombreux auteurs du courant de l'innovation stratégique soulignent que les entreprises ne cessent d'appliquer de nouvelles méthodes destinées à améliorer l'efficacité opérationnelle, dans une démarche incrémentale : Organisation Scientifique du Travail taylorienne, TQM-Kaizen, reengineering, benchmarking, externalisation, ERP, CRM, etc. Ces techniques sont rapidement copiées par les rivales, souvent avec l'aide de consultants ayant travaillé pour plusieurs de ces entreprises. Elles n'apportent donc aucun avantage concurrentiel durable à une firme en particulier.

D'autres pratiques managériales doivent être développées afin de favoriser la production et la mise en œuvre d'innovations voire de révolutions stratégiques. Dans ce domaine, peu de chose existe actuellement.

Le tableau 4 distingue les techniques d'analyse et les pratiques managériales requises par les trois niveaux d'innovation concurrentielles.

Tableau 4 :Techniques d'analyse et pratiques managériales requises par les trois degrés d'innovation concurrentielle

Techniques et pratiques requises par : →	**Efficacité opérationnelle**	**Innovation stratégique**	**Révolution stratégique**
Techniques d'analyse stratégique :	FCS sectoriels, modèles des 5 forces, cartographie concurrentielle, gestion de la chaîne de valeur de la firme	Modèle économique, reconception de la chaîne de valeur de l'entreprise, gestion de la chaîne de valeur du réseau	Critères VRIO, FCS de la firme, réflexions en termes de capacités dynamiques, de compétences clés

Pratiques managériales possibles :	OST, Kaizen-TQM, benchmarking, alliances horizontales, reengineering mineur, downsizing, ERP, CRM	Coopération verticale (réseaux), reengineering radical	Techniques pour générer des idées créatives (questions hérétiques, etc), gestion du changement divergent

2.1.3. Une remise en cause de l'état d'esprit managérial

Comme Baden-Fuller et Pitt (1996) l'ont noté, le recours aux métaphores peut être un important stimulus pour la pensée créative. Hill et Levenhagen (1995) ont montré que les métaphores et les "modèles mentaux" sont une manière d'appréhender l'environnement pertinent de l'entreprise, de lui donner un sens (c'est-à-dire de créer et de partager un point de vue commun entre les employés) et plus particulièrement de concevoir les modalités de la concurrence.

Or, à l'heure actuelle, de nombreux managers ainsi que les médias décrivent fréquemment la concurrence comme une guerre. Les entreprises livreraient des "batailles" et les managers seraient des "guerriers" (économiques). Cette métaphore n'est peut-être pas des plus heureuses. En effet, comme James Moore (1996) le dit, *"dans un monde d'innovation rapide, le combat frontal n'est tout simplement pas la métaphore la plus utile pour appréhender votre activité. Cela tend à vous figer dans les modes opératoires actuels, et à perpétuer les modèles économiques anciens plutôt que d'en développer de nouveaux"*. De même, Leroy (2004) revient sur les implications de la métaphore militaire qui implique de concevoir la concurrence comme un "affrontement", et Rindova et al. (2004) décrivent les mentalités prévalentes dans le cas de "guerres concurrentielles" comme celles des colas (Coca contre Pepsi).

L'état d'esprit des managers doit être structuré par des métaphores plus propices à l'innovation concurrentielle radicale. Le choix le plus évident est celui de la métaphore ludique. Le jeu peut être une bonne analogie des trois types d'innovation concurrentielle. Les "innovateurs stratégiques" changent les règles du jeu au lieu de les respecter, et de tenter d'être les meilleurs au même jeu que leurs concurrentes (efficacité opérationnelle). En revanche, les "révolutionnaires stratégiques" ne changent pas certaines règles du jeu, ils inventent un tout autre jeu auquel ils sont seuls à jouer (au moins temporairement).

Une métaphore biologique serait également envisageable. Moore (1993, 1996) propose une métaphore fondée sur les "écosystèmes économiques" afin de décrire la concurrence

contemporaine, et particulièrement le développement des réseaux (cette grille est également mobilisée par Guerguen et Torrès, 2004). De même, Henderson (1989) effectue un parallèle entre la concurrence économique et la sélection naturelle darwinienne. L'image de la "niche écologique" correspond à une image adéquate pour décrire la révolution stratégique. En effet, Henderson (1979) a noté que *"deux espèces vivant de la même manière ne peuvent co-exister"*. Ceci illustre bien l'objectif de la révolution stratégique : se créer un espace concurrentiel (une niche écologique) où l'entreprise ne sera plus confrontée à des rivales ayant un modèle économique similaire (une même manière de vivre). Le tableau 5 synthétise les dimensions concurrentielles pour lesquelles une métaphore peut être appliquée, et compare les différentes métaphores possibles.

Tableau 4 : Comparaison des trois métaphores concurrentielles possibles

Métaphores → \ **Dimensions concurrentielles ↓**	**Métaphore guerrière**	**Métaphore ludique**	**Métaphore biologique** (sélection naturelle)	**Equivalents économiques**
Les rivaux =	Ennemis	Adversaires	Espèces	Concurrents
Les frontières =	Frontières territoriales	Règles fixant ce qui est interdit, éventuellement plateau du jeu	Niche écologique	Le secteur d'activité
L'objectif final =	Forcer l'ennemi à se rendre	Gagner la partie en battant les adversaires	La survie du plus adapté	Maintenir une profitabilité élevée
Le comportement typique =	Confrontation directe	Jouer le jeu ou ne pas respecter les règles du jeu	Trouver une niche sans rivaux	Mode de concurrence

Sans utiliser la référence aux métaphores, d'autres auteurs appellent de leurs vœux le recours à d'autres modes de pensée pour les managers. Hamel (2002) développe l'idée que l'entreprise performante sera celle qui sera capable de gérer la tension entre deux objectifs contradictoires : efficacité opérationnelle d'une part, et innovation stratégique d'autre part. Il ne faut pas abandonner l'un au profit de l'autre, mais exceller dans les deux. On retrouve une idée similaire chez Livingston et alii (1998) qui opposent la "logique de la contradiction" (la plus à même de générer une innovation stratégique) à la "logique formelle" (très analytique, et donc adaptée à la recherche d'améliorations incrémentales). Alors qu'Hamel fait référence au post-modernisme, Livingston et alii puisent leur inspiration dans la pensée asiatique.

2.1.4. Les managers doivent développer de nouvelles compétences

Comme l'explique Hamel (2002), le temps du progrès est terminé. Le temps des discontinuités, des ruptures est venu. Les managers ne peuvent donc plus se contenter de posséder des compétences analytiques pour comprendre un problème opérationnel et y trouver une solution cartésienne permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Les managers doivent développer d'autres compétences pour être capables de générer des innovations concurrentielles radicales, notamment l'anticipation et la créativité. Drucker (1980) soulignait que dans les environnements hautement turbulents la compétence la plus importante était l'anticipation. Les managers doivent passer d'un mode de fonctionnement traditionnel réactif où ils résolvent un problème une fois qu'il est posé à un mode plus anticipatif où l'objectif est d'éviter le problème pour qu'il ne se pose jamais, et d'identifier des opportunités futures. De plus, comme le note Baker (1992), l'anticipation est un des fondements de la créativité stratégique.

Plus spécifiquement à propos de la créativité, une question fondamentale se pose à la fois aux entreprises et aux établissements d'enseignement de la gestion : comment enseigner et apprendre la créativité ? Peu de réponses ont été apportées. Comme le note Hamel (1998), *"personne ne semble savoir grand chose sur la manière de créer une stratégie"*. En termes de pratiques managériales, des pistes sont proposées par des travaux sur le sujet tels que l'ouvrage collectif de Ford et Gioia (1995), Starbuck (1995), le numéro spécial de la California Management Review (1997, Vol. 40, N°1), Robinson et Stern (1998). D'autres auteurs suggèrent la participation de tous les niveaux hiérarchiques à des discussions ouvertes de type brainstorming (Higgins, 1996 ; Markides, 1999 ; Hamel, 2002). S'agissant des établissements enseignant la gestion, le type de compétences que nous développons chez nos étudiants doit être reconsidéré. Nos enseignements portent quasi-uniquement sur l'acquisition de compétences analytiques (Mintzberg, 2005), qui serviront à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. En revanche, bien peu de temps est consacré au développement de la créativité individuelle et collective, et à la singularisation de la pensée.

2.1.5. L'innovation stratégique : une solution aux licenciements massifs ?

Lorsque les entreprises ne se concurrencent que par des améliorations de l'efficacité opérationnelle, elles se concentrent sur des plans de réduction des coûts (particulièrement des coûts salariaux), et d'amélioration de la productivité. Dans des secteurs dits "en maturité", ceci peut entraîner des gains de productivité plus élevés que la croissance de l'activité, d'où de fréquents plans de licenciements massifs. Les dirigeants utilisent en fait l'excuse de la maturité prétendue du secteur pour justifier la faible croissance des ventes et la guerre des prix dans laquelle ils s'enferment. Baden-Fuller et Stopford (1994) s'opposent à cette vision en affirmant que *"le secteur d'activité ne doit pas être blâmé pour les carences de performance de l'activité"*. Hamel (2002) va plus loin en affirmant qu'aucun secteur d'activité n'est "en maturité", et par conséquent dans une phase inéluctable de croissance lente. La maturité ne serait que le reflet de la sclérose de la pensée des dirigeants du secteur, qui ne savent plus comment le relancer.

Par conséquent, les plans de licenciements massifs (tels que les programmes de "downsizing" à la mode dans les années quatre-vingt dix) peuvent être interprétés comme le symptôme du manque de créativité stratégique des dirigeants, plutôt que comme une fatalité imposée par l'environnement concurrentiel (Markides et Singh, 1997). On peut appliquer cette remarque aux décisions de délocalisation qui se multiplient : tant que le modèle économique suivi par les entreprises situées dans les pays développés demeurera proche de celui de leurs concurrentes situées dans des pays en développement aux coûts salariaux plus faibles, cette concurrence frontale les forcera à suivre les mêmes règles du jeu et donc à délocaliser leurs activités dans les pays en développement pour bénéficier du même avantage de coût. Si les firmes situées dans les pays développés créent des modèles économiques originaux, générant radicalement plus de valeur que le modèle dominant maîtrisé par les entreprises des pays en développement, elles pourront non seulement relancer leur profitabilité mais également maintenir voire créer des emplois dans leurs pays d'origine.

En conclusion de cette partie sur les apports du courant de l'innovation stratégique, on aura saisi que ces recherches permettent aux praticiens comme aux chercheurs et aux enseignants de revenir aux fondamentaux de la discipline, à un principe trop souvent perdu de vue : celui de la singularité de la stratégie. Ceci a des implications tant théoriques (remises en cause de concepts traditionnels, d'unités d'analyse, de thématiques) que pratiques (nécessité de développer de nouvelles techniques d'analyse, des méthodes pour faciliter la créativité, de

modifier les pratiques concurrentielles) et pédagogiques (développer les capacités créatives des étudiants, et non uniquement leurs capacités analytiques).

Il faut toutefois replacer ce courant dans le champ disciplinaire et souligner que ses apports présentent certaines limites.

2.2. LES LIMITES DU COURANT DE L'INNOVATION STRATÉGIQUE

On peut noter plusieurs limites ou faiblesses de ces travaux, principalement : un apport théorique marginal faible par rapport aux travaux préexistants, un approfondissement théorique qui reste à effectuer, des validations empiriques insuffisantes.

2.2.1. Un apport théorique marginal faible

Ce courant ne propose pas une idée neuve : la singularité de la stratégie est un thème ancien et régulièrement remis au goût du jour (voir par exemples les travaux sur les thèmes de l'entreprenariat d'entreprise – "corporate entrepreneurship" en anglais – de Stopford et Baden-Fuller, 1994 ; de la relance ou renouvellement de l'entreprise – "corporate revenewal" et "turnraround strategies" en anglais – développé par Mezias et Glynn, 1993, notamment).

De plus, les emprunts théoriques de ce courant sont multiples et explicites. Hamel (2002) revendique sa filiation avec les travaux de D'Aveni (1994, 1999) sur l'hypercompétition et les stratégies disruptives en environnement turbulent. De même, les travaux sur l'innovation stratégique s'appuient sur les recherches cognitives déjà anciennes portant sur les modèles mentaux et les logiques sectorielles dominantes chez les dirigeants (Huff, 1982 ; Prahalad et Bettis, 1985 ; Porac et alii, 1989 ; Gordon, 1991 ; Barker, 1992). Plus généralement, beaucoup d'auteurs puisent dans les thématiques à la mode en management stratégique : ressources et compétences (courant dit "Resource-Based View – RBV" en anglais), stratégies de création de valeur, concurrence inter-réseaux (voir notamment Gomes-Casseres, 1994, ainsi que Coyne et Dye, 1998).

On peut donc considérer que les thèses autour du concept d'innovation stratégique ne sont pas aussi originales qu'elles le prétendent, et que beaucoup de points développés étaient déjà présents sous une autre forme dans la littérature.

2.2.2. Un approfondissement théorique nécessaire

Ces travaux prétendent participer à l'émergence d'un "nouveau paradigme stratégique" (Hamel et Prahalad, 1994b). Pour ce faire, les contributions doivent aller bien au-delà de la simple critique des logiques dominantes (telle que refuser la focalisation des entreprises sur l'efficacité opérationnelle) et proposer un nouvel appareillage conceptuel et pratique pour repenser et pratiquer la stratégie. Sur ce plan, peu de travaux débouchent sur des propositions concrètes : quelques vagues suggestions sur la manière de générer la créativité, de trop rares outils comme la "courbe de valeur" déjà mentionnée. De plus, les articulations conceptuelles avec d'autres courants de recherche doivent être nettement plus explicitées, notamment avec l'approche par les ressources (l'article synthétique de Baden-Fuller, 1995, demeure un exemple trop rare). On peut par exemple souligner que si l'objectif du courant de l'innovation stratégique (IS) et de la RBV est identique (développer une stratégie concurrentielle originale et défendable débouchant sur un avantage concurrentiel durable), l'approche est différente. La RBV part de la dotation interne en ressources et compétences de la firme pour en déduire une stratégie unique et adaptée à son environnement, tandis que le courant IS raisonne à partir des stratégies concurrentielles existantes dans le secteur d'activité, afin de les remettre en cause et d'adopter une posture stratégique différente des concurrents, exploitant les capacités internes de l'entreprise. On pourrait donc dire que la RBV est une approche partant de l'interne pour aller vers l'externe ("inside-out" en anglais), alors que l'IS relève d'une approche externe - interne ("outside-in", en anglais, chez Baden-Fuller, 1995), tout comme le courant classique de l'Industrial Organization (IO) dont on pourrait considérer l'IS comme un renouvellement.

Ces lacunes du courant IS tant sur le plan conceptuel que dans la production d'outils et techniques nouvelles peuvent-elles s'expliquer par le fait que certains des auteurs chercheraient à promouvoir leurs activités de conseil, et garderaient donc jalousement concepts, outils et recommandations pour leurs clients ?

2.2.3. Des études empiriques sous-exploitées

Ce courant a accumulé un nombre conséquent de contributions en une dizaine d'années. Toutefois les méthodologies empiriques utilisées restent sommaires la plupart du temps. En

effet, la majorité des contributions se fondent sur un nombre restreint d'études de cas jugées exemplaires. Si cette méthodologie n'est pas critiquable en soi et participe utilement à l'exploration d'une thématique nouvelle, on a maintenant le sentiment que des dizaines d'études empiriques se sont 'empilées' sans réflexion d'ensemble, sans théorisation systématique. Il est temps de passer à un niveau de généralisation supérieur.

De plus, d'autres méthodologies empiriques pourraient être envisagées : d'une part des études qualitatives avec un objectif plus confirmatoire ou explicatif qu'uniquement exploratoire, et d'autre part, des recherches de type quantitatif. Pour ces dernières, la difficulté est double : Premièrement, l'opérationnalisation des concepts est périlleuse : il faut spécifier des critères pour juger de l'originalité de l'offre d'une firme et de son modèle économique. Deuxièmement, la recherche porte par construction non pas sur le nuage de points qui regroupe la majorité des firmes d'un secteur d'activité mais sur les quelques entreprises atypiques ("outliers" en anglais) qui se situent en marge : la significativité statistique des données recueillies sera donc d'autant plus difficile à obtenir. Pour cette raison, une méthodologie intermédiaire portant sur un nombre de cas plus élevé que jusqu'à présent (quelques dizaines plutôt q'une demi-douzaine) serait une possibilité commencée à être explorée par Loewe et al. (2001) par exemple (24 innovateurs stratégiques comparés à une série d'entreprises moins innovantes). Quelques tentatives de recherche quantitative ont tout de même été effectuées très récemment (Schlegelmilch et alii, 2003 ; Charitou et Markides, 2003) mais des opportunités significatives peuvent encore être saisies ici. On peut notamment souligner la réflexion originale de Rindova et al. (2004) qui avancent l'idée que les métaphores militaires et la logique de guerre améliorent plutôt que détériorent la performance des entreprises. Ils citent quelques exemples mais sans apporter de résultats disposant d'une forte validité externe. Cette recherche a au moins le mérite de poser une question fondamentale : quel est l'impact de la mentalité concurrentielle des décideurs sur la performance de l'entreprise ?

CONCLUSION

Il est frappant de constater que le nombre de contributions sur le thème de l'innovation stratégique est maintenant extrêmement conséquent, mais que les auteurs ne se citent les uns les autres que très rarement. Chacun a eu tendance à travailler isolément sur quelques cas

empiriques, et à en tirer des conclusions personnelles en utilisant un vocabulaire qui lui est propre. D'où une multitude de cas et de termes utilisés.

C'est pourquoi il nous a semblé utile de proposer une synthèse de ces travaux, en les regroupant, et en soulignant leurs points communs. Nous avons également distingué trois degrés d'innovation concurrentielle : l'efficacité opérationnelle, l'innovation stratégique et la révolution stratégique, afin de clarifier les termes ambiguës employés par les auteurs. Nous avons ensuite déduit une série d'implications théoriques et pratiques de ces travaux qui cherchent à remettre en cause les logiques dominantes en management stratégique, en récusant la concentration sur l'efficacité opérationnelle. Enfin, nous avons cherché à mettre en perspective ces contributions, en soulignant que leurs apports étaient encore relativement faibles, bien que cette thématique soit prometteuse pour l'avenir. Les auteurs posent la bonne question : comment développer une stratégie singulière, susceptible de générer un avantage concurrentiel durable ? Ils n'apportent toutefois pas encore de réponses très abouties.

Nous souhaitons finir en soulignant que les auteurs de ce courant n'encouragent pas les entreprises à rejeter tout effort en matière d'efficacité opérationnelle au profit d'une créativité débridée. Ils expriment tous la nécessité d'effectuer à la fois des innovations concurrentielles incrémentales ET radicales.

BIBLIOGRAPHIE

Abell, Derek (1999). "Competing today while preparing for tomorrow", *Sloan Management Review*, Printemps, 73-81.

Abraham, Jay et D. Knight (2001). "Strategic innovation : Leveraging creative action for more profitable growth", *Strategy&Leadership*, 29 janvier, 21-26.

Baden-Fuller, Charles (1995). "Strategic innovation, corporate entrepreneurship, and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research", *British Journal of Management*, Vol. 6, numéro spécial, s3-s16.

Baden-Fuller, Charles et J. Stopford (1994). "*Rejuvenating the mature business*", 2è édition, Harvard Business School Press.

Baden-Fuller, Charles et M. Pitt (dirs, 1996). "*Strategic innovation*", Routledge.

Bain, Joe (1956). "*Barriers to new competition*", Harvard Business School Press.

Barker, Joel (1992). "*Future Edge*", William Morrow and Company Inc.

Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N°1, 99-120.

Barney, Jay (1997). "*Gaining and sustaining competitive advantage*", Addison Wesley.

Barney, Jay (1999). "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, Printemps, 137-145.

Barry, David et M. Elmes (1997). "Strategy retold : Toward a narrative view of strategic discourse", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°2, 429-452.

Bettis, Richard (1998). "Commentary on 'Redefining industry structure for the information age' by J.L. Sampler", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 357-361.

Bettis, Richard et M. Hitt (1995). "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, numéro special, 7-19.

Campbell, Andrew et M. Alexander (1997). "What's wrong with strategy ?", *Harvard Business Review*, Nov-Déc, 42-51.

Caves, R. E. et M. E. Porter (1977). "From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, N°91, 241-261.

Charitou, Constantinos et C. Markides (2003). "Responses to strategic innovation", *Sloan Management Review*, Hiver, 55-63.

Coyne, Kevin P. et R. Dye (1998). "The Competitive Dynamics of Network-based Businesses", Harvard Business Review, Vol. 76, N°1, 99-109.

D'Aveni, Richard (1994). "*Hypercompetition : Managing the dynamics of strategic manoeuvring*", Free Press.

D'Aveni, Richard (1999). "Strategic supremacy through disruption and dominance", *Sloan Management Review*, Printemps, 127-135.

Drucker, Peter (1980). "*Managing in turbulent times*", Harper & Row.

Dumez, Hervé et A. Jeunemaître (2004). "Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché", *Revue Française de Gestion*, N°148, 195-206.

Ford, C. M. et D. A. Gioia (1995, dirs). "*Creative action in organizations*", Sage.

Ghemawat, Pankaj (1991). "*Commitment : The Dynamics of strategy*", The Free Press.

Ghoshal, Sumantra, A. Barlett, et P. Moran (1999). "A new manifesto for management", *Sloan Management Review*, Printemps, 9-20.

Gomes-Casseres, Benjamin (1994). "Group Vs group : How alliance networks compete", *Harvard Business Review*, July-August, 62-74.

Gordon, George (1991). "Industry determinants of organizational culture", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N°2, 396-415.

Govindarajan, Vijay et A. Gupta (2001). "Strategic innovation : A conceptual roadmap", *Business Horizons*, Juillet-Août, 3-12.

Gueguen, Gaël et O. Torrès (2004). "La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft", *Revue Française de Gestion*, N°148, 227-248.

Hamel, Gary (1996). "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, Juillet-Août, 69-82.

Hamel, Gary (1998). "Strategy innovation and the quest for value", *Sloan Management Review*, Hiver, 7-14.

Hamel, Gary (2002). "*Leading the revolution*", Plume Book.

Hamel, Gary et C. K. Prahalad (1994a). "*Competing for the future*", Harvard Business School Press.

Hamel, Gary et C. K. Prahalad (1994b). "Strategy as a field of study : Why search for a new paradigm ?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 5-16.

Henderson, Bruce (1979). "On corporate strategy", in R. B Lamb (dir., 1984), "*Competitive strategic management*", Prentice Hall.

Henderson, Bruce (1989). "The origin of strategy", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, 139-143.

Higgins, James (1996). "Innovate or evaporate : Creative techniques for strategists", *Long range Planning*, 29(3), 370-280.

Hill, Robert et M. Levenhagen (1995). "Metaphors and mental models : Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities", *Journal of Management*, Vol. 21, N°6, 1057-1074.

Hornbach, Kathy (1996). "Competing by business design – The reshaping of the computer industry", *Long Range Planning*, Vol. 29, N°5, 616-628.

Huff, Anne (1982). "Industry influences on strategy reformulation", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 119-131.

Kim, Chan et R. Mauborgne (1997). "Value innovation : The strategic logic of high growth", *Harvard Business Review*, Janvier-Février, 102-112.

Kim, Chan et R. Mauborgne (1999). "Strategy, value innovation, and the knowledge economy", *Sloan Management Review*, Printemps, 41-54.

Koenig, Gérard (1996). "Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages", Nathan.

Kurtzman, Joen (1997). "An interview with Gary Hamel", *Strategy&Business Quarterly*, 9, 89-97.

Le Roy, Frédéric (2004). "L'affrontement dans la relation de concurrence", *Revue Française de Gestion*, n°148, 179-193.

Livingston, Linda, L. Palich et G. Carini (1998). "Viewing strategic innovation through the logic of contradiction", *CR*, Vol. 8, N°1, 46-54.

Loewe, Pierre, P. Williamson et R. Chapman (2001). "Five styles of strategy innovation and how to use them", *European Management Journal*, Vol. 19, N°2, 115-125.

Maître, Bernard et G. Aladjidi (1999). "*Les business models de la nouvelle économie*", Dunod.

Markides Constantinos (1997). "Strategic innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 38, N°3, 9-23.

Markides, Constantinos et H. Singh (1997). "Corporate restructuring : A symptom of poor governance or a solution to past managerial mistakes ?", *European Management Journal*, Vol. 15, N°3, 213-219.

Markides Constantinos (1998). "Strategic innovation in established companies", *Sloan Management Review*, Vol. 39, N°3, 31-42.

Markides Constantinos (1999). "A dynamic view of strategy", *Sloan Management Review*, Printemps, 55-63.

Markides, Constantinos (2000). "*All the right moves*", Harvard Business School Press.

Markides, Constantinos (2000). "Crosstalk : Constantinos Markides discusses strategic innovation", *European Management Journal*, Vol. 18, N°4, 357-366.

Marmuse, Christian (1997). "Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie", papier présenté à la conférence annuelle de l'AIMS, Montréal.

Means, Grady et M. Faulkner (2000). "Strategic innovation in the new economy", *Journal of Business Strategy*, Mai-Juin, 25-29.

Mezias, Stephen et M. Glynn (1993). "The three faces of corporate renewal : Institution, revolution, evolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 77-101.

Mintzberg, Henri (2005). "*Des managers, des vrais ! Pas des MBA*", Editions d'Organisation.

Mone, Mark, W. McKinley et V. Barker (1998). "Organizational decline and innovation : A contingency framework", Academy of Management Review, Vol. 23, N°1, 115-132.

Moore, James (1993). "Predators and prey : A new ecological competition", *Harvard Business Review*, Mai-Juin, 75-86.

Norman, Richard et R. Ramirez (1993). "From value chain to value constellation : Designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, Juillet-Août, 65-75.

Ohmae, Kenichi (1982). "*The mind of the strategist*", McGraw-Hill.

Ohmae, Kenichi (1988). "Getting back to strategy", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, 149-156.

Pitt, Martyn, et Ken Clarke (1999). "Competing on competence : A knowledge perspective on the management of strategic innovation", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, N°3, 301-316.

Porac, Joseph, H. Thomas, et C. Baden-Fuller (1989). "Competitive groups as cognitive communities : The case of the Scottish knitwear manufacturers", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, N°4, 397-416.

Porter, Michael (1980). "*Competitive strategy*", Free Press.

Porter, Michael (1985). "*Competitive advantage*", Free Press.

Porter, Michael (1991). "Toward a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117.

Porter, Michael (1996). "What is strategy ?", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, 61-78.

Prahalad, C. K. (1995). "New view on strategy : An interview with C. K. Prahalad", *European Management Journal*, Vol. 13, N°2, 131-138.

Prahalad, C. K. et R. Bettis (1986). "The dominant logic : a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 485-501.

Rindova, Violina, M. Bercerra, et I. Contardo (2004). "Enacting competitive wars : Competitive activity, language games, and market consequences", *Academy of Management Review*, Vol. 29, N°4, 670-686.

Robinson, Alan et S. Stern (1997). "*Corporate creativity*", Berrett-Koehler Publishers.

Schlegelmilch, Bodo, A. Diamantopoulos, et P. Kreuz (2003). "Strategic innovation : The construct, its drivers and its strategic outcomes", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, 117-132.

Schumpeter, Joseph (1934). "*The theory of economic development*", Harvard University Press.

Smith, Adam (1975). "*Power of the mind*", Ballantine Books.

Starbuck, William (1995). "How organizations channel creativity" in Ford, C. M. et D. A. Gioia (dirs), "*Creative action in organizations*", Sage, 106-114.

Stopford, John et C. Baden-Fuller (1994). "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 521-536.

Strebel, Paul (1995). "Creating industry breakpoints : Changing the rules of the game", *Long Range Planning*, Vol. 28, N°2, 11-20.

Sull, Don et alii (1999). "Case study : EasyJet's $500 million gamble", *European Management Journal*, Vol. 17, N°1, 20-38.

Teece, David, G. Pisani, and A. Shuen (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°7, 509-533.

Tushman, Michael, W. Neuman et E. Romanelli (1986). "Convergence and Upheaval : Managing the unsteady pace of organizational evolution", *California Management Review*, Vol. 29, N°1, 29-44.