



Vers un dépassement de l'antinomie entre rupture et continuité : le cas Valéo

Richard PIN*

Professeur
EDHEC
58, rue du Port
59046 Lille Cedex France
Tél. : 03.20.74.77.70. E-mail : richard.pin@edhec.edu

Emmanuel METAIS

Professeur
EDHEC
58, rue du Port
59046 Lille Cedex France
Tél. : 03.20.15.45.77. E-mail : emmanuel.metais@edhec.edu

Régis DUMOULIN

Professeur des Universités
IAE de Lille
104, avenue du peuple Belge
59043 Lille Cedex France
Tél. : 03.20.12.28.14. E-mail : regis.dumoulin@iae.univ-lille1.fr

Résumé

Tour à tour effet d'un choc, choc lui-même, manœuvre, stratégie, les ruptures se sont aussi parfois vues qualifiées ex-post après analyse longitudinale d'une entreprise considérée comme disruptive dans son secteur. De plus, l'effet des ruptures ajoute à la confusion liée à la notion : évolution, changement, déstabilisation ou destruction ont pu être successivement évoqués. De la même manière, leur soudaineté ou imprévisibilité ont pu connaître plusieurs lectures.

Les travaux sur les ruptures apparaissent très tôt dans la littérature stratégique. Après avoir opéré une synthèse, il est possible de mettre en évidence certains points clés sur lesquels se focalisent les développements théoriques récents. Il en ressort que la proposition de nouveaux process de production peut être aujourd'hui une voie de recherche intéressante parce que peu étudiée. Pourtant, certaines entreprises sont considérées comme disruptives en se montrant aptes à générer des améliorations incrémentales de ceux-ci. Ces améliorations se révèlent peu spectaculaires, non radicales et ne créent pas de nouveaux marchés ou de nouvelles industries. En revanche, elles peuvent permettre à une entreprise en imbrication avec son environnement

* Personne à qui envoyer la correspondance



de résister à des disruptions ou de les provoquer en radicalisant sa capacité et sa vitesse d'adaptation, en inscrivant le changement dans sa stratégie et son organisation. Au final, ces méthodes finissent par remettre en cause une partie de la théorie sur les ruptures et par proposer une voie alternative associant rupture avec process, incrémentation, imbrication et continuité.

Au cours des années quatre-vingt-dix, les constructeurs automobiles vont exiger de leurs fournisseurs qu'ils prennent en charge la conception des produits et systèmes et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qu'ils introduisent en permanence de nouvelles technologies. L'étude menée va montrer que, grâce à des innovations et à une capacité à intégrer des fonctions dans des systèmes complexes, le Groupe Valeo va non seulement répondre avec efficacité à ces besoins, mais va parvenir aujourd'hui à se positionner comme une force de proposition pour les constructeurs et l'industrie.

Or, la rupture introduite par Valeo au cours de cette période n'a pas consisté dans de réelles révolutions sur le plan de l'offre. Elle se situe davantage dans la modification et l'amélioration des méthodes de management, qui ont induit des différentiels de compétitivité substantiels avec la concurrence. Au final, l'étude de cas illustre une catégorie particulière de ruptures dans la continuité, objet central de cet article.

Mots clés

Rupture, innovation, continuité, stratégie.



Vers un dépassement de l'antinomie entre rupture et continuité : le cas Valéo

1. INTRODUCTION

Dès le XVIII^{ème} siècle, la pensée militaire utilise le mot "rupture", considérée comme un phénomène stratégique, simultanément avec le mot "percée", plutôt recherchée au niveau tactique. De fait, les stratégies opposent alors couramment la rupture, fondée sur le choc, à la manœuvre qui s'efforce de parvenir au même résultat mais en attaquant les points faibles de l'ennemi plutôt qu'en recherchant la confrontation directe. Concomitamment, une autre conception voit dans la rupture l'effet du choc ou de la manœuvre¹. Dans le langage opérationnel contemporain, il y a rupture lorsque l'ennemi est dissocié à un point tel qu'il perd toute capacité de réaction, jusqu'à ne plus avoir la maîtrise des forces qui restent à sa disposition².

Pour les sciences de gestion, tour à tour effet d'un choc, choc lui-même, manœuvre, stratégie, les ruptures se sont aussi parfois vues qualifiées ex-post en fonction des externalités susceptibles d'être provoquées par elles. Par ailleurs, l'effet même de la rupture ajoute à la confusion liée à la notion : évolution, changement, déstabilisation ou destruction ont pu tour à tour être évoqués. Ainsi, Schumpeter constate que la concurrence découlant d'un nouveau produit, d'une nouvelle technologie, d'un nouveau mode d'organisation ne se contente pas d'affecter les marges des firmes existantes, mais menace leur fondement et leur existence³. Enfin, sa soudaineté ou son imprévisibilité ont pu de la même manière connaître plusieurs interprétations et lectures. Par exemple, s'il peut paraître naturel que dans des périodes de transition, de nouvelles règles concurrentielles s'imposent⁴, une rupture peut être aussi vue comme un signal externe faible dont l'amplification remet en cause la lecture d'un univers concurrentiel, une mutation de l'environnement dans lequel évolue une entreprise, accompagnée d'une reformulation du jeu concurrentiel⁵.

¹ GROUARD A., *Maximes de guerre de Napoléon I^{er}*, Paris, Librairie militaire Baudoin, 1898, p. XXIX.

² COUTAU-BEGARIE H., « Révolution ou rupture ? Sur la mutation stratégique en cours », *Revue Stratégique*, n° 65, 2001.

³ SCHUMPETER J. A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1942.

⁴ PORTER M., « Strategy and Internet », *Harvard Business Review*, n°79/3, mars 2001.

⁵ GROVE A., « Only The Paranoid Survive », Bantam Doubleday Dell Publishing, New York, 1996.



En tout état de cause, quelle que soit la définition retenue, le postulat de départ commun à bon nombre de travaux sur les ruptures peut être résumé ainsi : combattre l'adversaire sur son terrain, avec ses propres armes, sa propre logique, ne peut au mieux que provoquer un avantage relatif. Dès lors, rompre avec ce qui a été enseigné devient un facteur de survie et une opportunité de remporter une victoire beaucoup plus définitive.

Comme le souligne D'Aveni, si certains théoriciens ont avancé que la stratégie n'était basée que sur la création de structures industrielles stables, la stabilité, bien que désirable, est impossible quand des disruptions exogènes liées à la globalisation croissante ou à l'intensité de connaissances sont incontrôlables⁶. Ainsi, Bower et Christensen⁷ mettent en évidence la question suivante en observant des entreprises confrontées à des évolutions technologiques : comment des technologies de rupture, des mutations technologiques qui, à l'origine, peuvent être inférieures et ne satisfont que de nouveaux marchés finissent-elles par menacer de grandes entreprises sur des marchés établis ?

Des débuts de réponses apparaissent relativement récemment dans la littérature stratégique. Il a pu par exemple être souligné que si beaucoup d'entreprises se considéraient comme innovatrices, la majorité d'entre elles étaient seulement aptes à proposer des produits ou des services adaptés à la demande de consommateurs existants sur des marchés établis : peu d'entreprises introduisent véritablement des innovations disruptives, engendrant la création de nouveaux marchés ou de nouveaux business modèles⁸. Pourtant, paradoxalement, il semblerait que la motivation à engendrer de telles innovations devrait être très forte, tant est important le nombre d'histoires dramatiques de croissance et de succès achevées par l'irruption d'innovations disruptives⁹. Dans le même ordre d'idée, le projet de recherche Innovation Radicale de Rensselaer¹⁰, conçu pour les entreprises établies qui travaillent à concevoir des ruptures et à les apporter sur le marché, s'articule autour de deux tendances émergentes :

⁶ D'AVENI R., « Strategic supremacy through disruption et dominance », Sloan Management Review, Cambridge, Vol.40, Issue 3, Spring 1999.

⁷ BOWER J.L., CHRISTENSEN C.M. « Disruptive Technologies: Catching the Wave », Harvard Business Review, Vol. 73, Issue 1, pp. 43-53, 1995.

⁸ CHRISTENSEN C. M., JOHNSON M. W., RIGBY D. K., « Foundations for growth », MIT Sloan Management Review Vol. 43 Issue 3, p22, Spring 2002.

⁹ CHRISTENSEN C. M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.

¹⁰ LEIFER R., MCDERMOTT C. M., COLARELLI O'CONNOR G., PETERS L. S., RICE M. P., VERYSER R. W., *How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*, Harvard Business School Press, 2000.



- les nouvelles technologies et les innovations radicales dont elles proviennent conduisent une transformation dans tous les secteurs de notre économie à une allure phénoménale ;
- les entreprises matures évoluant dans des industries manufacturières de base se trouvent elles-mêmes avec une capacité réduite pour une innovation radicale.

En conséquence, après avoir opéré une synthèse des développements liés aux travaux sur les ruptures, il est possible de mettre en évidence certains points clés sur lesquels se focalisent les développements théoriques récents. Cependant, la proposition de nouveaux process, moins abordée par la littérature stratégique, peut se révéler être aujourd'hui une voie de recherche intéressante. Certaines entreprises se révèlent en effet aptes à générer des améliorations incrémentales de leurs process de production. Ces améliorations se révèlent moins spectaculaires, non radicales, ne créent pas de nouveaux marchés ou de nouvelles industries. Elles peuvent permettre à une entreprise en imbrication avec son environnement de résister à des disruptions en radicalisant sa capacité et sa vitesse d'adaptation, en inscrivant le changement dans sa stratégie et son organisation. Au final, ces méthodes finissent par remettre en cause une partie de la théorie sur les ruptures et par proposer une voie alternative associant rupture avec process et incrémentation.

Pour illustrer notre propos, nous conduirons une étude empirique et retiendrons le cas de Valeo, groupe industriel indépendant spécialisé dans la conception, la fabrication et la vente de composants, de systèmes intégrés et de modules pour les automobiles et poids lourds¹¹. Valeo se classe parmi les premiers équipementiers mondiaux et compte parmi ses clients les plus grands constructeurs d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 8,2 milliards d'euros en 2001, emploie 75000 collaborateurs dans 25 pays au sein de 167 sites de production, 41 centres de recherche et développement et 10 centres de distribution.

Au cours des années quatre-vingt-dix, les constructeurs automobiles demandent à leurs fournisseurs de prendre de plus en plus en charge la conception des produits et systèmes et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, tout en introduisant en permanence de nouvelles technologies. Grâce à ses innovations et à sa capacité à intégrer des fonctions dans des systèmes complexes Valeo va répondre avec efficacité à ces besoins. En 2001, Valeo va mettre en œuvre une nouvelle manière de promouvoir ses technologies au travers de journées "Ride & Drive". Les clients invités vont tester les innovations, de manière dynamique, sur véhicules spécialement équipés et apprécier en situation les bénéfices pour l'utilisateur final

¹¹ Les auteurs remercient Alexandre Le Dilhuit pour sa contribution à cette étude de cas.



des innovations proposées. Par ailleurs, la présentation aux constructeurs des nouveaux concepts et des nouvelles technologies le plus en amont possible contribue à raccourcir les délais de mise sur le marché. Ces journées “Ride & Drive”, très bien accueillies par les participants, se multiplient en 2002.

Or, la rupture qu’a introduite Valeo au cours de cette période n’a pas consisté dans de réelles révolutions sur le plan de l’offre. Elle se situe davantage dans la modification radicale des méthodes de management, qui a induit des différentiels de compétitivité substantiels avec la concurrence.

Dans une première partie, nous développerons les fondements théoriques retenus pour avancer la thèse proposée. Dans une deuxième partie, nous présenterons et analyserons les orientations stratégiques suivies par Valeo depuis le début des années quatre-vingt-dix.

2. LES RUPTURES : APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE ET APPARENTE ANTINOMIE

Résultats d’innovations technologiques majeures, souvent introduites par des entreprises extérieures au secteur, les ruptures stratégiques peuvent se caractériser comme étant délibérément provoquées par une firme, afin de s’assurer une position prééminente dans l’activité en détruisant l’avantage dont disposaient certains concurrents¹². Les ruptures stratégiques entraîneraient l’émergence de nouvelles règles du jeu, dessinant une nouvelle carte du domaine d’activité.

La recherche et l’utilisation du changement fondent les stratégies de rupture bouleversant la structure des marchés¹³. Ce renversement renvoie à l’idée de rupture épistémologique, au “besoin de faire autre chose”, de rompre avec “la continuité d’expérience et la continuité de pensée.”¹⁴ En ce sens, la stratégie n’est plus une stratégie modificatrice des conditions générales, générée par une approche classique, mais une stratégie de la créativité et de la modification. Ces stratégies posent comme principe que l’avenir ne saurait être la reconduction du passé sous d’autres formes. Ces alternatives sont alors le résultat d’un regard inédit porté par l’entreprise sur des informations accessibles à tous. L’entreprise, ses salariés, ses dirigeants, entrent dans un processus de changement, incluant la compréhension d’un sens nouveau des faits, voyant la situation dans une nouvelle perspective¹⁵.

¹² BIJON C., « Les stratégies de rupture », Harvard-L’Expansion, automne 1984.

¹³ BIJON C., *Les stratégies de rupture créatrices de marché*, Seuil, 1991.

¹⁴ BACHELARD G., *L’engagement rationaliste*, PUF, Page 93, 1972.

¹⁵ MARC E., *Le processus de changement*, Paris, Editions de Retz, p. 11, 1987.



Les travaux académiques traitant des ruptures sont nombreux et une proposition de synthèse peut être effectuée. Au préalable, nous précisons qu'une acceptation large de la terminologie rupture et de ses acceptions anglo-saxonnes (*breakthrough, disruption, rupture*) doit être envisagée. Dans bon nombre d'approches, nous relevons deux points émergents :

- Un élément fédérateur : l'étude de la relation entre des changements environnementaux et les comportements stratégiques susceptibles de s'adapter aux premiers ou de les provoquer¹⁶ peut servir de base à une approche multidimensionnelle des ruptures.
- Un consensus largement partagé susceptible d'être discuté : le qualificatif de rupture est très souvent associé à une certaine forme de brutalité, de soudaineté, a priori antinomique avec toute forme de continuité.

2.1. PROPOSITION DE CLASSIFICATION DES TRAVAUX SUR LES RUPTURES

L'approche de la notion de rupture est donc nécessairement double :

- les technologies, souvent considérées comme à l'origine de rupture (cf. révolutions industrielles) évoluent, modifiant les frontières des activités et des métiers, créant de nouvelles opportunités et transformant les conditions de la compétition entre les firmes ; il importe donc pour chaque entreprise de connaître son « patrimoine technologique¹⁷ », et son positionnement face aux concurrents et face aux technologies,
- les régulations actuelles, l'anticipation des évolutions, voire des ruptures, susceptibles de servir ou de perturber le développement du projet productif d'une entreprise, ne peuvent être comprises que par l'appréciation de la dynamique concurrentielle, qui « nourrit la pensée stratégique¹⁸ » ; il importe donc d'analyser la concurrence pour situer l'entreprise par rapport à ses concurrents actuels ou potentiels, en déterminant les facteurs structurels de la concurrence s'y déployant.

De fait, une proposition de classification des travaux peut être avancée en distinguant :

- une approche réactive, d'après laquelle la firme réagit à l'environnement, soit en adaptant son comportement stratégique, soit en adoptant un positionnement particulier suite à son appréhension,
- une approche proactive, d'après laquelle la firme est susceptible d'agir sur l'environnement au sein duquel elle évolue,

¹⁶ ROBIC P., « Le management stratégique des ruptures environnementales. Contraintes et opportunités. Le cas de l'industrie laitière », AIMS, 2001.

¹⁷ TARONDEAU J.-C., « La technologie dans la stratégie d'entreprise », Cahiers français n° 275, mars-avril 1996.

¹⁸ BRECHET J.-P., « Le diagnostic stratégique », Cahiers français n° 275, mars-avril 1996.



- une approche imbricative, d'après laquelle la firme se trouve dans une logique d'adaptation à l'environnement mais possède aussi une capacité d'action sur l'environnement.

2.1.1. L'approche réactive des ruptures

La rupture environnementale peut être vue comme une contrainte à laquelle la firme ne peut que s'adapter pour assurer sa survie. Cette idée va perdurer à partir des années soixante et constituer un point d'ancrage important pour les modèles de planification stratégique de type LCAG¹⁹. Le processus de décision du dirigeant s'inscrit dans un cadre intellectuel reposant sur le modèle SWOT, formulé en termes de forces, faiblesses, menaces et opportunités, dans lequel la firme se doit d'être constamment inscrite dans une approche réactive eu égard aux sollicitations diverses de son environnement.

De même, l'hypothèse de rationalité économique du décideur et le principe de nécessaire adaptation de la firme à son environnement se retrouvent dans les approches contingentes appliquées au management de l'innovation²⁰ ou aux structures de l'entreprise plus largement²¹.

Ainsi, lorsque Ansoff aborde le problème des ruptures²² en décrivant le phénomène, il met en doute la capacité des entreprises à les prévenir, à ne pas en ressentir les effets néfastes. Dans un second temps, il va avancer que « *les discontinuités et les surprises seront de plus en plus fréquentes* » et proposer une approche visant à anticiper les ruptures stratégiques²³. L'explication fournie des éventuels échecs de la planification repose sur les changements brutaux dans l'environnement de la firme, pour lesquels les méthodes passées ne peuvent être réutilisées. Si le niveau de turbulence de l'environnement est élevé, le système préconisé prévoit la gestion des surprises stratégiques, la détection et la réponse aux signaux faibles.

De fait, l'étude du lien entre rupture et stratégie réactive va nous orienter sur deux séries d'approches complémentaires, fondées sur des postulats posés à compter des années soixante, que l'on peut dissocier selon qu'elles sont centrées sur l'industrie ou sur la concurrence.

¹⁹ LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDEWS K.R., GUTH W.D., *Business Policy, Text and Cases*, R. Irwin ed., Homewood, IL, 1965.

²⁰ BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961.

²¹ LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1967.

²² ANSOFF I., *Stratégie de développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 287 p., 1968.

²³ ANSOFF I., « Managing strategic surprise by response to weak signals », *California Management Review*, vol. 18, n°2, hiver, p. 21-33, 1975.



Une première approche par l'industrie, considérant que la technologie, en tant qu'ensemble de savoirs susceptibles d'être mis en application dans des produits ou processus nouveaux générateurs de rupture, est une variable stratégique importante que les entreprises doivent maîtriser. Cet ensemble de savoirs possédé par les entreprises d'un secteur définit un métier, une capacité d'appréhension des besoins du marché et de réponse adaptée sous formes de produits ou de services nouveaux et de mise en œuvre de processus de conception, de production, de distribution, efficaces et efficients. Or, les frontières des métiers se transforment avec l'apparition de technologies nouvelles bouleversant les conditions de la concurrence et les règles du jeu des industries.

En la matière, Abernathy²⁴ montre que l'innovation est le moteur principal du cycle d'une industrie et le moyen de le dynamiser à nouveau lorsqu'il s'essouffle. En prenant comme illustration l'industrie automobile, transposée à d'autres industries, il va mettre en évidence sa théorie de la rigidification croissante des industries et son concept de dématurité. Ses thèses ont été reprises dans de nombreux travaux en stratégie, management de la technologie²⁵ ou stratégie industrielle²⁶. Néanmoins, une place demeure en son sein pour générer des innovations dites « révolutionnaires », changeant les règles en cours²⁷.

Une seconde approche par la concurrence, considérant que l'entreprise se développe dans un univers structuré par les positions et les relations des divers acteurs qui s'y trouvent impliqués de par les ressources qu'ils détiennent ou souhaitent détenir, de par l'interdépendance des projets qu'ils nourrissent. Une analyse des forces concurrentielles et des rapports de pouvoir susceptibles de s'instaurer dans une activité, l'élaboration d'une carte concurrentielle, l'identification des sources d'avantage concurrentiel tendent vers un objectif : la formulation d'une stratégie, dont les principes sont durables. Cette stratégie, dans la mesure où elle positionne l'entreprise clairement et distinctement face à ses concurrents, peut venir agir comme un levier sur l'industrie, changeant ses règles du jeu.

En l'espèce, Porter mettra en évidence le fait que le niveau essentiel de la stratégie est celui du secteur, ou de l'industrie, la rentabilité sectorielle et l'avantage concurrentiel se

²⁴ ABERNATHY W. J., *The Productivity Dilemma*, Roadblock to Innovation in the Automobile Industry, Baltimore, John Hopkins University Press, 1978.

²⁵ TEECE D. J., *Capturing Value from Technology Innovation*, Technology and Global Industry, National Academy Press, 1987.

²⁶ TARONDEAU J.-C., *Produit et technologies, choix politiques de l'entreprise industrielle*, Paris, Dalloz, 1982.

²⁷ ABERNATHY W.J., CLARK K.B., KANTROW A.M., *Industrial Renaissance : Producing a Competitive Future for America*, New York, Basic Books, 1983.



déterminant à ce niveau, formuler une stratégie étant par essence s'intéresser à la concurrence²⁸.

Pourtant, si une lecture a pu considérer que cette analyse réduisait la stratégie à adapter l'entreprise à son environnement, des écrits plus récents de Porter insistent sur la nécessité de trouver un positionnement original et systématique par rapport à cet environnement, seule façon de créer un avantage concurrentiel durable. A cet égard, Porter souligne qu'« il appartient aux entreprises d'influencer leur contexte concurrentiel²⁹ ». Il mettra aussi en avant la nécessité « de changer les règles du jeu concurrentiel », cette alternative offensive prenant une place de plus en plus importante dans l'analyse de Porter, en particulier depuis 1996, où l'auteur s'interroge sur ce qu'est la stratégie et l'efficacité opérationnelle³⁰.

Ce type de glissement est susceptible de conférer aux approches réactives une dimension de plus en plus offensive, voire proactive.

2.1.2. L'approche proactive des ruptures

Certains auteurs soulignent que la stratégie a connu au cours des années quatre-vingt-dix une profonde transformation³¹. La plupart des conclusions des approches classiquement mobilisées pouvant se révéler insuffisantes ou inefficaces, de nouveaux préceptes plus conformes aux enjeux du contexte économique actuel tentent de s'imposer. Le paradigme dominant qui consistait en l'adaptation de l'entreprise aux caractéristiques structurelles de son environnement³² se révélait logique dans un contexte économique relativement stable et favorable. Les conditions se modifiant, l'intensité concurrentielle s'accroissant, la demande se fragmentant et se globalisant, la technologie bouleversant les frontières entre industries, la stratégie va s'orienter vers les moyens de créer de la valeur par la différenciation, les notions de segmentation et de spécialisation illustrent cette tendance.

Ainsi apparaît progressivement l'approche de la stratégie fondée sur les ressources, afin de s'assurer de la cohérence du développement de l'entreprise, d'analyser avec précision les facteurs internes contribuant à former un avantage concurrentiel. Dès lors, certains auteurs vont proposer de renverser la logique de réflexion, en modifiant l'orientation des décisions

²⁸ PORTER M., « Comment les forces de la concurrence orientent la stratégie ? », Harvard Business Review, 1979.

²⁹ PORTER M., *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris, p. 11, 1999.

³⁰ PORTER M., "What's Strategy ?", Harvard Business Review, November – December 1996.

³¹ PRAHALAD CK, HAMEL G., "Strategy as a field of study: why search of a new paradigm?", Strategic Management Journal, Special Issue, Summer 1994.

³² GREFFEUILLE J., *La planification stratégique dans les grandes entreprises françaises de services*, thèse pour le Doctorat d'État en Sciences de Gestion, IAE Aix-en-Provence, 1983.



stratégiques. Il peut sembler possible, face à un environnement instable, de le façonner à partir des ressources et d'en déterminer les logiques industrielles dominantes³³. En mettant l'accent sur la création de valeur pour l'actionnaire, il a été montré que les entreprises qui créent une sur-valeur actionnariale à long terme adoptent une logique d'intention stratégique, centrant leur développement sur leurs propres ressources³⁴. Ces entreprises parviennent à long terme, en privilégiant une croissance ancrée sur leur métier de base, à créer de nouveaux espaces concurrentiels. Ces entreprises parviennent, à des moments précis de leur développement, à définir des stratégies radicalement innovantes, source de transformation profonde de l'environnement concurrentiel³⁵. Par extension, un certain nombre de travaux vont tenter de comprendre comment, des entreprises moins bien pourvues en ressources peuvent acquérir un leadership dans une industrie qui leur est initialement défavorable. L'innovation stratégique est sous-jacente, c'est-à-dire "la capacité à créer de nouvelles stratégies qui modifient les règles du jeu concurrentiel dans l'industrie"³⁶.

Il n'empêche que l'on peut dès lors entrevoir l'idée que la firme et l'environnement se révèle être en étroite imbrication, ouvrant la voie aux logiques propres à la sociologie des acteurs.

2.1.3. L'approche imbricative des ruptures

Dans ce cadre, la firme évolue à la fois dans une sphère économique et une sphère sociale. L'appréhension des ruptures se fait par imbrication³⁷, c'est-à-dire que la stratégie peut effectivement être une adaptation au changement de l'environnement mais aussi peut avoir une action sur cet environnement³⁸. Dans une optique néo-institutionnelle, les ruptures sont considérées dans une acception large (environnement, technologie, société, politique, juridique) mais peuvent tout aussi bien représenter une opportunité qu'une menace. Dès lors que les stratégies d'acteurs sont envisagées, les ruptures peuvent être abordées comme des facteurs d'innovation et de changement, mises en correspondance avec le passé, les ressources et les capacités des firmes qui les initient ou s'y adaptent.

³³ HAMEL G., "Strategy as revolution", Harvard Business Review, vol.74 (4), 1996.

³⁴ HAMEL G., « Strategic intent », Harvard Business Review, vol.74 (4), 1996.

³⁵ DE GEUS A., *La pérennité des entreprises*, Maxima, 1997.

³⁶ BADEN-FULLER C., STOPFORD JM, *Rejuvenating the Mature Business*, Routledge, Second Edition, p. 49, 1996.

³⁷ GRANOVETTER M., « Economic and Social Structure : the Problem of Embeddedness », American Sociological Review, vol. 91, n°3, p. 481-510, 1985.

³⁸ FLIGSTEIN N., « Markets as Politics: a Political-Cultural Approach to Market Institutions », American Sociological Review, vol. 61, pp. 656-673, 1996.



Dans des approches plus centrées sur des grilles de lecture stratégiques, Bartlett & Ghoshal³⁹ s'inscrivent dans une analyse similaire en évoquant des tendances auxquelles sont actuellement confrontées les entreprises multinationales :

- La globalisation est nécessaire, pour maximiser les effets liés à la taille et profiter des avantages comparatifs des pays.
- Les entreprises sont également soumises à des contraintes d'adaptation locale, afin de faire face à une demande de plus en plus personnalisée.
- Une entreprise doit être capable d'apprendre et d'innover rapidement, sur le plan mondial.

Dès lors, le marché est finalement considéré comme étant devenu un vaste échiquier, où les logiques stratégiques, même si elles sont davantage éclatées, s'interpénètrent. Une entreprise ne peut plus se satisfaire d'adopter une logique industrielle donnée, elle se doit d'appréhender un nombre croissant de paramètres, souvent contradictoires.

La transformation de l'industrie par une entreprise devenue un des enjeux majeurs, les dirigeants chercheront à comprendre comment ils peuvent influencer sur l'évolution de l'industrie, d'une manière qui leur soit avantageuse. La structure industrielle devient une variable à gérer et n'est plus perçue comme une donnée imposée.

L'attitude prônée par Grove quant aux points d'inflexion stratégique⁴⁰, s'inscrit dans cette démarche. Ces points d'inflexion, pouvant être provoqués par l'évolution des technologies ou par la concurrence, ont une portée considérable. Ils génèrent de nouvelles façons de travailler, de sorte que se contenter d'adopter une nouvelle technologie ou de lutter contre la concurrence, a toutes les chances de se révéler insuffisant. Toutefois, Grove explique bien qu'une entreprise peut être la proie ou la cause d'un point d'inflexion stratégique. Intel connaît par exemple les deux situations :

- vers le milieu des années 80, les producteurs japonais de puces mémoire infligent à la firme un point d'inflexion violent, obligeant Intel à abandonner ce secteur et à se lancer dans le domaine relativement nouveau des microprocesseurs,
- ces derniers se sont depuis trouvés à l'origine de nombreux points d'inflexion stratégique pour d'autres entreprises, entraînant une période difficile pour les constructeurs d'ordinateurs traditionnels.

³⁹ BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.

⁴⁰ GROVE A., « Only The Paranoid Survive », Bantam Doubleday Dell Publishing, New York, 1996.



D'après D'Aveni⁴¹, l'explication est que certaines entreprises ont compris comment mener à bien une suprématie stratégique dans des environnements différents. Dans des environnements hypercompétitifs, essayer d'amortir la rivalité est difficile et la bataille se joue entre les entreprises qui essaient d'amortir l'intensité concurrentielle et de profiter des anciennes normes et habitudes et celles qui veulent créer une rupture du statu quo. Malgré que les profits dépendent de la stabilité et du manque de rivalité, les profits dans les environnements hyperconcurrentiels résultent de l'augmentation de la rivalité, si et seulement si la firme se focalise sur la définition de nouvelles bases de compétition pour les consommateurs. Etendre les façons de penser des marchés hypercompétitifs suggère que les turbulences créent des environnements compétitifs différents caractérisés par des modèles de rupture différents. Les modèles différents sont déterminés par la fréquence des disruptions, leur capacité de destruction ou d'amélioration des compétences. Les quatre environnements concurrentiels différents – équilibre, équilibre fluctuant, équilibre ponctuel et déséquilibre – requièrent des stratégies différentes pour réussir. D'Aveni examine les règles du jeu concurrentiel dans chaque environnement et les stratégies pour les maintenir ou les perturber.

De nombreuses études empiriques d'environnements hypercompétitifs ont indiqué que de plus en plus d'environnements concurrentiels et à changements rapides ont abouti à un changement fondamental dans les règles de concurrence et les normes comportementales. Par exemple, des études révélatrices sur les changements liés à l'hypercompétition, Thomas a utilisé les données du National Bureau of Economic Research pour 3000 entreprises nord-américaines dans plus de 200 industries pour examiner les tendances globales dans la relation entre l'augmentation de l'intensité concurrentielle (illustrée par la guerre des prix, la bataille publicitaire et la compétition en R&D) et la performance de l'industrie⁴². Le marché a reconnu les opportunités de croissance et les richesses créées quand les entreprises qui savaient comment prendre un avantage du nouvel environnement se comportaient de façon disruptive pour changer les fondements de la concurrence. Une implication importante du travail de Thomas est que des approches différentes pour concurrencer ont des effets radicalement différents sur la performance dans des environnements différents.

⁴¹ D'AVENI R., *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York : Free Press, 1994.

⁴² THOMAS L.G., « The Two Faces of Competition », *Organization Science*, Volume 7, pp 221-242, May June 1997.



Selon Christensen⁴³, les entreprises connaissant le succès sont aptes à répondre à des changements sur leurs marchés, ce qu'il appelle des « *sustaining innovation* ». Pour lui, si la recherche académique suggère que ressources, procédures et valeurs ont un effet sur ce que l'organisation peut ou ne peut pas, ce qui engendre un trouble, c'est l'hésitation entre créer ou initier des changements révolutionnaires sur des marchés et changer la donne par innovation en rupture. Si les entreprises luttent pour mettre en œuvre des changements majeurs, en rupture, elles ont les ressources mais manquent d'habitude à penser en terme de capacités organisationnelles, aussi bien qu'en termes de compétences humaines individuelles. Dans le prolongement de D'Aveni, parce que les concurrents et les consommateurs ne veulent pas continuer à maintenir l'environnement actuel, la bataille pour la suprématie stratégique est contiguë. En comprenant le modèle de l'environnement concurrentiel courant, les managers peuvent développer des meilleures stratégies qui subliment ou maintiennent leur suprématie stratégique.

2.2. L'APPARENTE ANTINOMIE ENTRE RUPTURE ET CONTINUITÉ

Dans le cadre de l'analyse qui précède, il nous est apparu intéressant de questionner l'antinomie entre rupture et continuité. Bien qu'antithétiques, ces deux notions peuvent dans certaines circonstances coexister. Ainsi, les ruptures sont en général envisagées au plan produit – marché. Elles sont mobilisées pour comprendre comment des entreprises opèrent des changements radicaux au niveau de leur vecteur de croissance, aboutissant à la création d'espaces concurrentiels nouveaux. Par son côté flagrant, ce type de rupture est fréquemment étudié. Les recherches visent à étudier aussi bien les points d'ancrage de ces ruptures (compétences centrales par exemple, dans la lignée de Prahalad & Hamel⁴⁴) que les mécanismes concurrentiels en jeu⁴⁵.

Il est également possible de considérer des ruptures fondées sur des modifications radicales au niveau du process. Ce type de rupture, s'il est souvent évoqué au plan théorique, fait toutefois moins l'objet de recherches, car le bouleversement induit n'apparaît pas de manière aussi évidente. De ce fait, ces ruptures sont beaucoup plus insidieuses, car elles correspondent à des « changements dans la continuité ».

⁴³ CHRISTENSEN C. M., OVERDORF M., « Meeting the Challenge of Disruptive Change », *Harvard Business Review*, Vol. 78 Issue 2, p66, 10p, 1c, 1bw, Mar/Apr 2000.

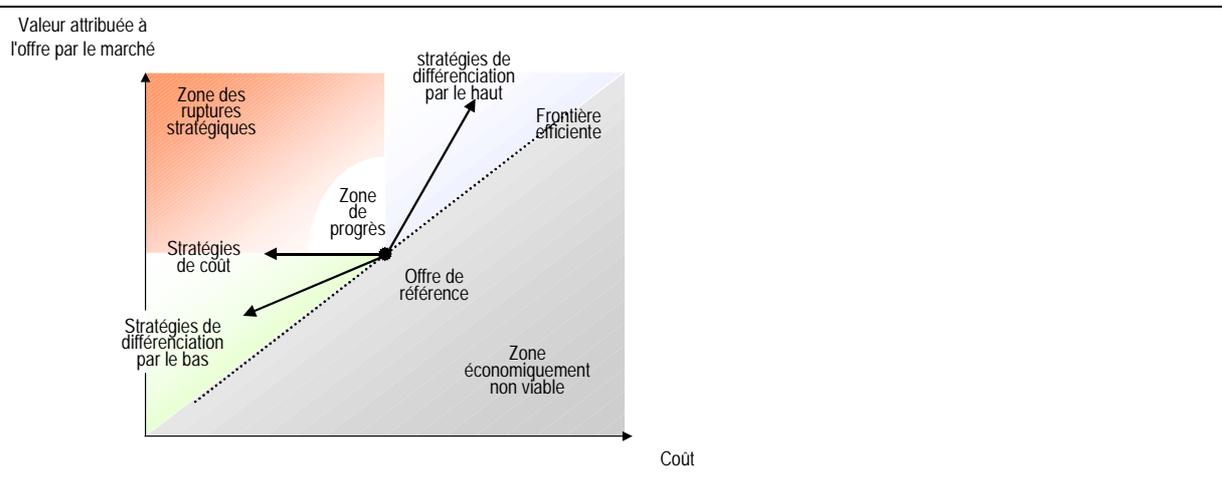
⁴⁴ PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., « The Core Competencies of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91, 1990.

⁴⁵ METAIS E., PIN R., « De la subversion à la normalisation : de la Swatchmobile à la Smart », *Gestion*, volume 27, n° 1, p. 14 – 21, 2002.

Dans ce cas, l'entreprise ne provoque pas directement un bouleversement au plan produit-marché, c'est-à-dire qu'elle ne change pas son offre de produits ou de services, elle n'introduit pas de discontinuité dans le développement de son vecteur de croissance. En revanche, elle cherche à établir une modification radicale dans la manière de produire ce bien ou ce service, par un agencement et un management différents de sa chaîne de valeur. La rupture est donc moins évidente, dans la mesure où l'offre ne varie pas sensiblement ni matériellement.

Sur le plan de la stratégie, une rupture correspond à l'introduction d'un bouleversement dans la combinaison des facteurs clés de succès. Une première modélisation est opérée dans Strategor (1997). Dans la lignée des stratégies génériques, elle définit la rupture comme la mise au point d'une offre plus différenciée (figure 1).

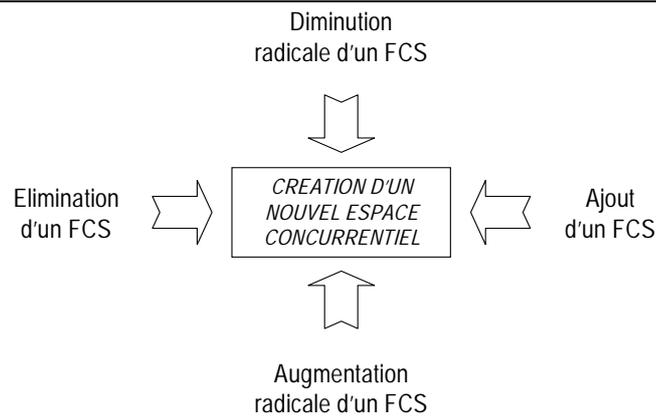
Figure 1 – Espace des stratégies concurrentielles



Kim & Mauborgne⁴⁶ proposent un modèle fondé sur le même principe, mais plus englobant car ne situant pas uniquement sur le couple coût/différenciation. Leur approche est centrée sur la distorsion des règles du jeu. Ils partent du principe qu'une rupture, quelle que soit sa nature, produit un bouleversement dans la combinaison des facteurs clés de succès d'une industrie. Ainsi, une rupture suppose l'ajout, la suppression, la diminution radicale ou l'augmentation radicale d'un facteur clé de succès (figure 2). Les ruptures fondées sur le process se situent donc dans l'axe vertical du schéma de Kim & Mauborgne, c'est-à-dire qu'elle n'impliquent ni ajout, ni suppression de facteurs clés de succès. Elles conduisent simplement à une action sur les facteurs clés de succès existants (diminution ou augmentation).

⁴⁶ KIM, W. C.; MAUBORGNE, R., "Creating New Market Space", Harvard Business Review, Vol. 77, Issue 1, p83, Jan/Feb 1999.

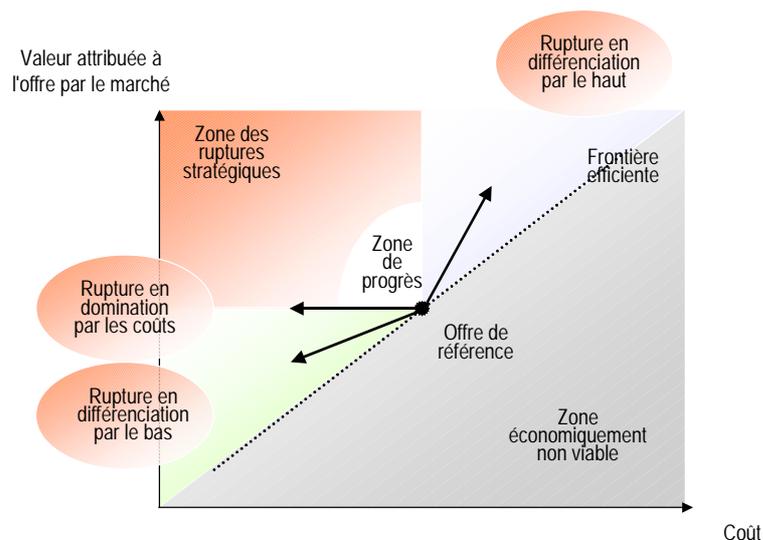
Figure 2 – La création d'espaces concurrentiels (Kim & Mauborgne, 1999)



Cette analyse permet donc de compléter le modèle proposé à la figure 1. En effet, une rupture ne correspond pas seulement à une offre plus différenciée pour un coût moindre, mais également à tout positionnement radical, quelle que soit la stratégie retenue. Si l'on prend en compte le modèle de Kim & Mauborgne, tous les positionnements extrêmes sont des ruptures. Ainsi, dans les positionnements répertoriés à la figure 1, une stratégie de différenciation par le haut, de différenciation par le bas ou de domination par les coûts poussée subitement à son extrême est une rupture (figure 3).

Figure 3).

Figure 3 – Les zones de rupture





Les travaux de Christensen, Johnson et Rigby⁴⁷ permettent d'approfondir cette proposition. Il définit en effet un cadre théorique destiné à évaluer a priori les possibilités de réussite d'une stratégie de rupture. Fondant son raisonnement sur le dilemme « excellence dans l'exploitation » vs « exploration » de compétences, il défend l'idée que seule les ruptures peuvent amener les relais de croissance nécessaires aux entreprises pour satisfaire leurs actionnaires. La nouveauté de son approche réside dans la définition de critères précis, destinés à évaluer *ex ante* la possibilité de succès d'une stratégie de rupture. Il part de plusieurs postulats concernant l'innovation et les ruptures, reposant sur la distinction entre innovation de rupture et innovation classique :

- le progrès technologique, à travers des innovations classiques, aboutit inéluctablement à un dépassement des besoins et des capacités du consommateur, c'est-à-dire à une « sur-offre »⁴⁸ ;
- les entreprises d'un secteur augmentent leur rentabilité lorsqu'elles améliorent le produit pour les clients les plus avancés ; servir des clients moins exigeants avec une technologie moins avancée conduit à une rentabilité moindre ;
- les innovations classiques sont celles qui aboutissent à mieux servir les consommateurs les plus rentables, y compris si cela suppose une rupture technologique ; ce n'est donc pas une question d'écart, mais de cible ;
- les innovations de rupture s'adressent à des clients qui ne présentent pas d'intérêt pour les entreprises dominantes du secteur, ce qui donne un avantage au nouvel entrant qui les met en œuvre.

Selon Christensen, Craig & Hart, une stratégie de rupture doit intervenir à un moment où le marché s'est enfermé dans une spirale de surenchère d'amélioration du produit ou du service, sans se poser la question de l'utilité réelle pour le consommateur. Cette surenchère aboutit systématiquement à fournir au client une sur-offre, trop complexe, trop sophistiquée et trop chère pour ses besoins. Si cette situation est souvent le prélude à une désintégration du secteur, elle est également la situation idéale pour entamer une rupture⁴⁹.

Plus précisément, une stratégie de rupture possède un maximum de probabilité de réussite si elle poursuit deux objectifs : créer un nouveau secteur d'activité et inventer un nouveau modèle économique. D'une part, la création d'un nouveau marché doit s'opérer lorsque se

⁴⁷ CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K., "Foundations for Growth", MIT Sloan Management Review, Vol. 43 Issue 3, p22, Spring 2002.

⁴⁸ Traduction de « over serve ».

⁴⁹ CHRISTENSEN, C.; CRAIG, T.; HART, S., *The Great Disruption* ; Foreign Affairs, Vol. 80 Issue 2, p80, Mar/Apr 2001,



produit le phénomène de sur-offre, comme cela a été le cas pour la majorité des produits électroniques grand public. Pendant longtemps complexes et chers, leur simplification a permis la création d'industries gigantesques. Le même phénomène s'est produit dans le transport aérien ou encore dans la grande distribution. Cette stratégie possède un maximum de probabilité de réussite lorsque le client, face à la sur-offre, espère une offre plus simple et meilleur marché. D'autre part, l'invention d'un nouveau modèle économique est nécessaire : en effet, s'attaquer à une industrie en recherchant une offre plus simple présente l'intérêt de ne pas attirer l'attention des entreprises dominantes, mais est en théorie moins rentable. Cette invention suppose de ne pas cibler un marché sur lequel le client est prêt à payer une prime pour une amélioration de l'offre. Le nouveau modèle économique doit se fonder, en ciblant la frange basse⁵⁰ du marché, sur des marges unitaires plus faibles mais sur une rentabilité des actifs plus élevée. De ce point de vue, la rupture intervient non pas comme un prolongement vers le haut de l'offre existante, mais comme un décalage vers une offre différente.

Cette proposition explique le caractère de rupture d'une stratégie qui consiste à faire autrement la même chose. Il ne s'agit pas de créer un nouveau produit ou service, mais d'inventer une nouvelle manière de le délivrer au client. Rapprochée avec la proposition que nous opérons au paragraphe précédent (figure 3), la rupture telle que la présente Christensen s'apparente à une stratégie de différenciation par le bas poussée à son comble. Le même raisonnement peut bien entendu se voir opéré pour les autres formes de positionnement. De ce fait, il est possible de définir un type de stratégie qui corresponde à une « rupture dans la continuité ». Sans changer d'axe de développement et tout en restant sur des stratégies classiques, une entreprise peut introduire une rupture en augmentant ou en diminuant un facteur clé de succès existant, en opérant un saut dans la réponse aux facteurs clés de succès. Cette distorsion constitue une rupture car elle suppose, justement en vue d'obtenir cet écart sensible, un changement de modèle économique : la rentabilité de l'entreprise se structure alors différemment.

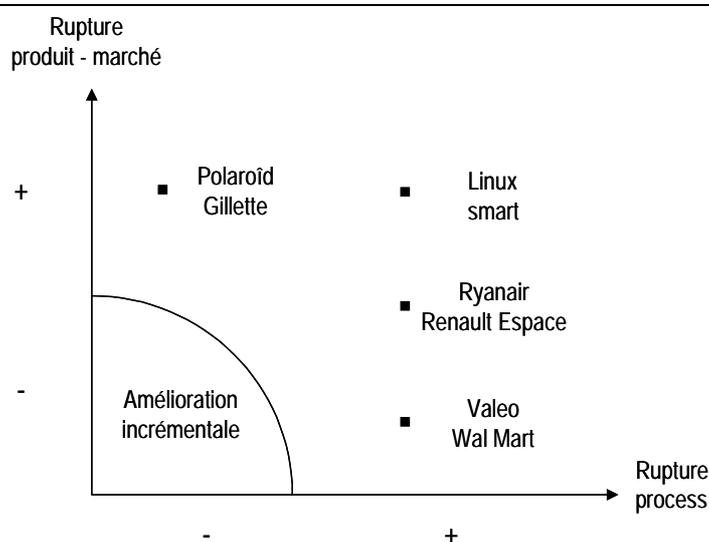
Ainsi, une entreprise qui réussit à délivrer la même offre que ses concurrents à des coûts très sensiblement moindres se situe selon le modèle de la figure 3 en stratégie classique de domination par les coûts, mais dans une logique de rupture car le différentiel avec la concurrence est sensible. C'est par exemple le cas de Wal Mart dans la grande distribution, qui grâce à son système logistique spécifique, a toujours réussi à maintenir un différentiel élevé au niveau de ses coûts de distribution avec la concurrence ; ce coût, certaines années, est

⁵⁰ Traduction de « lowest tier of the market ».

de moitié inférieur, en pourcentage du chiffre d'affaires, à celui des concurrents. Bien que l'offre soit identique d'un concurrent à l'autre, la rupture se situe alors dans la structure de coûts.

L'opposition entre d'une part des ruptures fondées sur une discontinuité produit-marché et d'autre part une discontinuité process est structurante et permet d'établir une typologie des ruptures. La figure 4 présente cette typologie, et propose quelques exemples à des fins d'illustration.

Figure 4 – Typologie des ruptures



3. UN CAS DE DEPASSEMENT DE L'ANTINOMIE RUPTURE / CONTINUITÉ : VALEO

Le cas de Valeo au cours des années quatre-vingt-dix s'inscrit parfaitement dans le cadre que nous définissons dans la première partie de l'article. Il illustre en particulier la catégorie des ruptures dans la continuité (quadrant en bas à droite de la figure 4), qui sont l'objet central de cet article. En effet, la rupture qu'a introduite Valeo au cours de cette période n'a pas consisté dans de réelles révolutions sur le plan de l'offre. Elle se situe davantage dans la modification radicale des méthodes de management, qui a induit des différentiels de compétitivité substantiels avec la concurrence. L'analyse de Valeo a été réalisée sur la base d'une méthodologie classique d'étude de cas⁵¹, nourrie par des données secondaires (dossiers de

⁵¹ YIN, R K *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications, 1994.



presse sur la période courant de 1987 à 2002) et primaires (documents internes collectés sur le terrain sur la période 2001 – 2002 et entretiens semi-directifs conduits auprès de managers de l'entreprise en 2002).

L'évolution de la politique générale du Groupe se caractérise par un recadrage important au moment de la prise de fonctions de Noël Goutard, en 1987. Après sa restructuration, l'entreprise a mis en place une stratégie à double entrée :

- d'une part, une politique managériale plus proche des hommes, dans laquelle l'entreprise s'est rapprochée des concepts managériaux japonais,
- d'autre part, la concentration sur son core business, notamment par le développement des innovations (n°1 du nombre de brevets déposés en Europe en 2001).

Ce recadrage s'avérait indispensable, dans le contexte de l'époque.

« A l'arrivée de Noël Goutard, Valeo devait également donner un signal fort à ses clients, fatigués de « tenir ce fournisseur à bout de bras. Renault et PSA notamment, dépendaient beaucoup de Valeo (jusqu'à 90 % ou 95 % de ce qu'on appelle le quota Renault ou le quota PSA) pour des secteurs essentiels tels que les alternateurs et les démarreurs. Il leur paraissait à juste titre malsain de devoir soutenir artificiellement un fournisseur. Il était clair qu'ils s'orienteraient de plus en plus vers des fournisseurs étrangers et qu'il fallait vite les rassurer sur la viabilité de l'entreprise, la R&D et les investissements industriels qui, à terme, leur garantiraient des usines efficaces, capables de les servir en temps, en qualité et en coûts. Dès 1987, c'est chose faite grâce à des résultats qui ont, à l'époque, été considérés comme très bons : un chiffre d'affaires de l'ordre de 12 milliards, un résultat de 3 % et un bilan assaini. »

Nous synthétiserons les aspects principaux de cette redéfinition autour de trois points :

- recentrage de l'activité,
- focalisation sur quatre axes stratégiques,
- développement de l'innovation.

3.1. RECENTRAGE DE L'ACTIVITE

Si Valeo était en difficulté au début de la présidence de Noël Goutard, la cause explicative du redressement est perçue en interne comme liée à la combinaison de différents changements :

- un changement de méthodes de management et d'organisation, sur laquelle nous reviendrons dans les points 2 et 3,



- une reconsidération du portefeuille d'activités avec une restructuration accompagnée de plusieurs cessions et fusions et pour les activités conservées, réorientation et recherche d'une position de leader.

« Lorsqu'au 1^{er} janvier 1987, j'ai eu l'honneur de devenir son P.D.G., Valeo était un Groupe de onze milliards de francs, spécialisé dans l'automobile, mais dont les diversifications importantes perdaient beaucoup d'argent depuis cinq ans.

A cette époque, la société était à la dérive : en l'espace de six semaines, nous avons donc dû mettre au point une stratégie de redressement, partant d'éléments simples. [Noël Goutard] »

En conséquence, outre le fait que certaines activités furent cédées suite à cette réorganisation, les activités qui n'ont pas réussi à atteindre l'objectif de leadership fixé ont été cédées quelques années plus tard. Nous pouvons citer ici un passage de l'entretien :

« Les plaquettes de frein, les klaxons et les activités hors automobile ont été les premières activités à être vendues ainsi que l'ensemble de nos sociétés liés aux composants pour le bâtiment ou l'industrie. Nous devons concentrer nos forces et nos ressources sur un seul marché, l'industrie automobile. »

Cette politique de recentrage des activités, voulue comme anticipatrice par rapport aux évolutions à venir pour les équipementiers automobiles, est perçue comme le fondement des stratégies de rupture développées par la suite par Valeo :

« Notre vocation est d'être un fournisseur d'ensembles de systèmes de modules. Elle ne consiste pas seulement à traiter directement avec le constructeur mais aussi à le satisfaire. Dans le cadre de la stratégie de recentrage par le désengagement des activités non stratégiques, quatre cessions portant sur 17 sites ont été réalisées sur l'année. Au 31 décembre 2001, le nombre total de sites de production Valeo est de 143 contre 170 à fin mars 2001. »

Valeo s'est en quelque sorte révélé dans l'adversité et une ligne directrice forte va permettre de prendre conscience de l'importance de la définition d'un objectif audacieux, pas forcément partagé par le reste de l'industrie.

« La vision stratégique de Valeo est née dans la prise de conscience que le métier devenant de plus en plus difficile et technique, l'entreprise se doit d'être la meilleure dans son métier et donc de se concentrer sur ce que l'on sait faire »

La nomination de Noël Goutard à la tête de Valeo est présentée comme un tournant dans le développement et la définition de cette ligne stratégique lui est attribuée.



« Dès son arrivée, il [Noël Goutard] s'est rapidement rendu compte que le personnel était très désorienté par la politique de diversification menée depuis plusieurs années. La direction avait manifesté ses doutes quant au marché automobile et il y avait là un signal négatif global fort. Les ingénieurs, les techniciens, les opérateurs, qui tous aimaient l'automobile et avaient des compétences réelles dans ce domaine, voyaient les ressources de la société détournées vers ces diversifications, entraînant une baisse de l'investissement, de la R&D, et de l'attention du management. Il était essentiel de recentrer la stratégie du Groupe sur l'automobile. Il a vendu les secteurs marginaux pour un milliard, ce qui a immédiatement allégé l'endettement. Cette cession des activités diversifiées a également permis de dégager du cash pour renflouer les caisses et d'avoir un résultat positif dès la première année. »

3.2. FOCALISATION SUR QUATRE AXES STRATEGIQUES

Le leitmotiv de la stratégie Valeo est la rupture, celle-ci étant perçue comme un comportement spécifique à l'égard des axes stratégiques. Chaque axe se doit d'être en permanence remodelé, réorganisé, réorienté de sorte qu'il puisse toujours favoriser la productivité, la qualité et surtout la satisfaction du client.

« A l'échelle du Groupe, quatre axes stratégiques sont identifiés :

- • La stratégie industrielle : stratégie concernant l'outils de production, les innovations et la qualité
- • Les hommes : analyse de la politique des Ressources Humaines
- • Les partenaires : clients et fournisseurs
- • L'environnement : politique menée en matière de protection de l'environnement. »

Autour de chacun de ces axes, le Groupe a défini des chartes méthodes, des procédures et fixé un but économique, caractérisé par :

- une réduction des coûts de 30 % en 1992 et 1993,
- la volonté de rompre avec la non qualité en se rapprochant de normes établies sur la base des meilleures sociétés japonaises.

« Certains systèmes de production, dans 80 établissements de par le monde, étaient performants, d'autres, au contraire, lamentables sur le plan de la qualité ou de la performance. Il a fallu unifier le standard ce qui, à nouveau, fut un effort de discussion, de définition, d'adhésion et de marche en avant qui a cimenté le Groupe. »



Pour répondre à la demande de ses clients dans les meilleurs délais, au meilleur coût et avec une qualité irréprochable, Valeo améliore constamment son dispositif de production en mettant en œuvre le “Système de Production Valeo” (SPV). Le SPV est destiné à améliorer la productivité de l’outil de production ainsi que la qualité des produits et systèmes. Les moyens mis en œuvre sont : l’organisation en flux tirés, la flexibilité des moyens de production, l’élimination de toutes les opérations improductives et l’arrêt de la production au premier défaut.

Le Groupe redéploie ces axes dans ses actes de gestion, pour mieux répondre à la demande de ses clients en termes de délais, de coût et de qualité :

- mise en œuvre du “Système de Production Valeo” (SPV) : accroissement de la flexibilité de l’outil industriel et amélioration du dispositif de production, ainsi que de la qualité des produits et systèmes.
- développement de la standardisation de ses processus au niveau mondial : un même produit Valeo est fabriqué de manière identique en Chine, au Mexique ou en Allemagne tout en intégrant les spécificités locales des véhicules.
- intensification des plans d’optimisation et de rationalisation des moyens industriels : depuis fin mars 2001, douze sites de production ont été fermés en Europe et aux Etats-Unis et deux nouvelles usines ont ouvert leurs portes en Pologne et en République Tchèque.
- optimisation des coûts, de l’efficacité logistique et prise en compte des contraintes locales dans la stratégie d’implantation industrielle. Conformément à ces critères, neuf opérations de construction ou d’agrandissement d’usines et de centres techniques sont en cours depuis mars 2002.
- amélioration continue du système de production par le renforcement des outils (flux tirés, plan de maintenance, méthodologie de changement rapide d’outils, Groupe de résolutions de problèmes) et le partage des meilleures pratiques. Exemple :
 - déploiement du stockage à plat : réduction des stocks de moitié et des surfaces de stockage de 25% à l’usine de la Branche Sécurité Habitacle située à Toluca (Mexique),
 - allègement de la manutention : gain de productivité de 25 % et diminution de 60 % des délais d’approvisionnement des lignes de fabrication.
 - renforcement des compétences, déploiement en 2001 du plan de formation “Action SPV”, destiné aux dirigeants des sites industriels (mieux identifier et résoudre les dysfonctionnements rencontrés dans les usines) : mise en œuvre dans 65 sites, poursuite en 2002 dans l’ensemble des Branches.



- nouvelle stratégie « Domaines » : approche transversale de l'innovation lancée en 2001 visant à tirer parti de toutes les synergies entre les divers métiers du Groupe. Cinq Domaines, fédérateurs des savoir-faire multiples du Groupe, ont été identifiés comme porteurs d'un fort potentiel technologique et commercial : Systèmes de transmission, Voir et être vu, Gestion de l'énergie électrique, Accès et sécurité, Systèmes thermiques. L'accord signé en 2001 avec la société britannique Ricardo pour développer un véhicule hybride Diesel 42 Volts économisant jusqu'à 30 % de carburant illustre le potentiel de cette collaboration transversale.

3.3. DEVELOPPEMENT DE L'INNOVATION

La montée en puissance de l'innovation peut être visualisée quantitativement : le budget de R&D est passé de 450 millions de Francs en 1987 à environ 1 400 millions en 1994, soit 6 % du chiffre d'affaires, dans le même temps Valeo est passé de 500 à 2 300 ingénieurs et techniciens en R&D et est devenu un des Groupes qui dépose le plus de brevets en France (entre 1 000 et 1 500 chaque année).

Pour concevoir des produits innovants tout en réduisant les délais de développement, Valeo a également mis en place l'organisation en Groupe Projet. Les Branches élaborent chaque année un plan de Développement Technologique qui synthétise leur stratégie R&D sur 5 ans. Les projets sont conduits selon une charte « Organisation des projets » commune à l'ensemble du Groupe. Il existe deux types de projets :

- P1 : projet Client dont la finalité est la production en série d'un produit ou d'un système destiné à un ou plusieurs véhicules
- P2 : Projet permettant de disposer d'un produit générique validé, destiné à être décliné en projets P1.

Parallèlement à sa volonté de s'investir davantage dans le secteur de la technologie avancée, le Groupe a également mis en place des programmes visant à améliorer l'efficacité de ses activités de R&D. L'une des grandes priorités de cette politique est de raccourcir les délais d'élaboration de nouveaux produits. Dans cette optique, un certain nombre de mesures sont mises en œuvre :

- usage et généralisation d'outils de simulation et des logiciels de création de prototypes,
- lancement du programme DEP 99 afin de renforcer l'efficacité en matière de développement de nouveaux produits,
- mise en place du système de gestion des connaissances Kynesis afin de favoriser les échanges de compétences et d'information au sein du Groupe et du programme Vivaldi qui



permet aux différentes unités de Valeo, à ses clients et à ses fournisseurs d'échanger des données et des résultats de simulation, entraînera la mise en place d'une structure décentralisée d'ingénierie, au sein de laquelle des équipes de différents pays travailleront en collaboration virtuelle,

- généralisation du benchmarking et de la veille technologique et concurrentielle active, produit / process, permettant d'optimiser les nouveaux produits, les moyens et méthodes de fabrication et les services.

4. CONCLUSION

Cet article a permis d'explorer deux dialectiques structurantes concernant les ruptures, pour en explorer des dimensions peu étudiées dans la littérature à ce jour. Une première dichotomie renvoie à l'opposition entre ruptures réactives et ruptures proactives ; nous avons souligné qu'une approche intermédiaire pouvait être défendue, à travers l'idée de rupture imbricative, selon une approche néo-institutionnelle et stratégique. Une seconde dichotomie concerne l'opposition entre rupture de produit et rupture de process. En se centrant sur la seconde, nous avons défendu l'idée qu'une entreprise pouvait opérer des "ruptures dans la continuité", par opposition aux conceptions très souvent mobilisées dans la littérature.

A ce titre, notre recherche n'échappe pas aux limites traditionnelles des travaux sur les ruptures. Bien que les données secondaires portent sur une période de temps relativement longue, les entretiens ont été réalisés ex post. Une étude longitudinale en simultané eût probablement permis une compréhension plus fine des phénomènes à l'œuvre dans une rupture de ce type.

Le cas de Valeo est intéressant en ce qu'il représente une forme de rupture relativement atypique au regard de ces deux dialectiques. Le repositionnement de cette entreprise au cours des années quatre-vingt-dix correspond à une rupture de process de type imbricatif. L'entreprise est en effet dans une logique à la fois réactive et proactive, l'essentiel de son énergie ayant porté sur une redéfinition profonde de ses méthodes de management et d'innovation. De là, le dirigeant est susceptible de trouver une source d'inspiration dans le choix de ses orientations, non uniquement déterminée par l'approche stratégique traditionnellement développée autour du thème des stratégies de rupture. Ce cas permet donc d'aborder des formes de ruptures peu étudiées. Or ces stratégies méritent davantage d'intérêt. Non seulement elles sont fréquentes, mais surtout leur caractère plus discret pose une question



fondamentale : cette discrétion ne leur confère-t-elle pas un impact supérieur sur la concurrence ?

5. BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY W. J., *The Productivity Dilemma, Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1978.
- ABERNATHY W.J., CLARK K.B., KANTROW A.M., *Industrial Renaissance : Producing a Competitive Future for America*, New York, Basic Books, 1983.
- ANSOFF I., « Managing strategic surprise by response to weak signals », *California Management Review*, vol. 18, n°2, hiver, p. 21-33, 1975.
- ANSOFF I., *Stratégie de développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 287 p., 1968.
- BACHELARD G., *L'engagement rationaliste*, PUF, Page 93, 1972.
- BADEN-FULLER C., STOPFORD JM, *Rejuvenating the Mature Business*, Routledge, Second Edition, p. 49, 1996.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.
- BIJON C., « Les stratégies de rupture », *Harvard-L'Expansion*, automne 1984.
- BIJON C., *Les stratégies de rupture créatrices de marché*, Seuil, 1991.
- BOWER J.L., CHRISTENSEN C.M. « Disruptive Technologies: Catching the Wave », *Harvard Business Review*, Vol. 73, Issue 1, pp. 43-53, 1995.
- BRECHET J.-P., « Le diagnostic stratégique », *Cahiers français* n° 275, mars-avril 1996.
- BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961.
- CHRISTENSEN C. M., JOHNSON M. W., RIGBY D. K., « Foundations for growth », *MIT Sloan Management Review* Vol. 43 Issue 3, p22, Spring 2002.
- CHRISTENSEN C. M., OVERDORF M., « Meeting the Challenge of Disruptive Change », *Harvard Business Review*, Vol. 78 Issue 2, p66, 10p, 1c, 1bw, Mar/Apr 2000.
- CHRISTENSEN C. M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN, C.; CRAIG, T.; HART, S., *The Great Disruption* ; *Foreign Affairs*, Vol. 80 Issue 2, p80, Mar/Apr 2001.
- COUTAU-BEGARIE H., « Révolution ou rupture ? Sur la mutation stratégique en cours », *Revue Stratégique*, n° 65, 2001.



- D'AVENI R., « Strategic supremacy through disruption et dominance », Sloan Management Review, Cambridge, Vol.40, Issue 3, Spring 1999.
- D'AVENI R., *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York : Free Press, 1994.
- DE GEUS A., *La pérennité des entreprises*, Maxima, 1997.
- FLIGSTEIN N., « Markets as Politics: a Political-Cultural Approach to Market Institutions », American Sociological Review, vol. 61, pp. 656-673, 1996.
- GRANOVETTER M., « Economic and Social Structure : the Problem of Embeddeness », American Sociological Review, vol. 91, n°3, p. 481-510, 1985.
- GREFFEUILLE J., *La planification stratégique dans les grandes entreprises françaises de services*, thèse pour le Doctorat d'État en Sciences de Gestion, IAE Aix-en-Provence, 1983.
- GROUARD A., *Maximes de guerre de Napoléon Ier*, Paris, Librairie militaire Baudoin, 1898, p. XXIX.
- GROVE A., « Only The Paranoid Survive », Bantam Doubleday Dell Publishing, New York, 1996.
- HAMEL G., « Strategic intent », Harvard Business Review, vol.74 (4), 1996.
- HAMEL G., «Strategy as revolution», Harvard Business Review, vol.74 (4), 1996.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R., «Creating New Market Space», Harvard Business Review, Vol. 77, Issue 1, p83, Jan/Feb 1999.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1967.
- LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDEWS K.R., GUTH W.D., *Business Policy, Text and Cases*, R. Irwin ed., Homewood, IL, 1965.
- LEIFER R., MCDERMOTT C. M., COLARELLI O'CONNOR G., PETERS L. S., RICE M. P., VERYSER R. W., *How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*, Harvard Business School Press, 2000.
- MARC E., *Le processus de changement*, Paris, Editions de Retz, p. 11, 1987.
- METAIS E., PIN R., «De la subversion à la normalisation : de la Swatchmobile à la Smart», Gestion, volume 27, n° 1, p. 14 – 21, 2002.
- PORTER M., « Strategy and Internet », Harvard Business Review, n°79/3, mars 2001.
- PORTER M., *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris, p. 11, 1999.
- PORTER M., «What's Strategy ?», Harvard Business Review, November – December 1996.



- PORTER M., « Comment les forces de la concurrence orientent la stratégie ? », *Harvard Business Review*, 1979.
- PRAHALAD CK, HAMEL G., “Strategy as a field of study: why search of a new paradigm?”, *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer 1994.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., « The Core Competencies of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91, 1990.
- ROBIC P., « Le management stratégique des ruptures environnementales. Contraintes et opportunités. Le cas de l’industrie laitière », *AIMS*, 2001.
- SCHUMPETER J. A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1942.
- TARONDEAU J.-C., « La technologie dans la stratégie d’entreprise », *Cahiers français* n° 275, mars-avril 1996.
- TARONDEAU J.-C., *Produit et technologies, choix politiques de l’entreprise industrielle*, Paris, Dalloz, 1982.
- TEECE D. J., *Capturing Value from Technology Innovation*, Technology and Global Industry, National Academy Press, 1987.
- THOMAS L.G., « The Two Faces of Competition », *Organization Science*, Volume 7, pp 221-242, May June 1997.
- YIN, RK *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications, 1994.