

Stratégie de rupture et PME, la répliation impossible.

Régis Dumoulin

Faculté de Droit, d'Economie et de
Gestion

13, allée François Mitterrand

F- 49036 Angers cedex 01

regis.dumoulin@univ-angers.fr

Eric Simon

Groupe ESSCA

1, rue Lakanal

BP 3048

F- 49003 Angers cedex 01

e.simon@essca.asso.fr

Résumé : Les stratégies de rupture n'ont fait l'objet d'étude que pour quelques grandes entreprises. Cet article a pour objectif de montrer à travers l'étude approfondie d'un cas que ces stratégies sont envisageables pour une PME innovante. Cependant, il s'interroge sur la reproductibilité de telles stratégies dans une structure aux ressources limitées. Après une présentation du concept de stratégie de rupture liée à l'approche par les ressources, les auteurs analysent ensuite la transposition du concept et ses limites à la petite entreprise.

Mots clés : stratégie de rupture, innovation, ressources, PME

Pour rester compétitives, les entreprises ont toujours dû innover et évoluer en fonction des demandes du marché et des mutations de l'environnement. Jusqu'aux années 1980, le changement était plutôt progressif, souvent prévisible, les évolutions majeures restèrent occasionnelles. Mais depuis ces dernières années, la vitesse des évolutions s'est accélérée, l'incertitude est grandissante et les changements sont plus importants, de sorte que les termes de *discontinuité* et de *rupture* semblent se banaliser.

L'un des plus grands défis qui se posent aux chefs d'entreprise est de savoir comment orienter leur entreprise dans la « bonne » direction et maintenir une position concurrentielle acceptable. Le management stratégique doit suivre les modifications de l'environnement qui évolue soit de façon lente et progressive soit au contraire de manière spectaculaire sous la forme de ruptures plus brutales, modifiant ainsi l'équilibre concurrentiel.

La rupture est aussi une stratégie qui permet à la firme d'acquérir un avantage concurrentiel qui la place directement au rang de leader sur son propre marché, grâce à un phénomène de bouleversement radical dans sa chaîne de valeur. Ce passage par une rupture ou un point d'inflexion (Grove, 1996) constitue à la fois une obligation et une destinée. L'entreprise doit visualiser un autre chemin possible qui lui permettrait de contourner ses propres problèmes en découvrant – pour elle-même et pour l'ensemble du paysage concurrentiel – une nouvelle voie d'avancée. Cette prise de conscience ou vision est en soi une obligation pour progresser mais aussi une destinée car l'entreprise ne prévoit pas toujours la tournure des événements.

Le concept de rupture est présent dans l'ensemble de la littérature sur le management stratégique. L'idée générale qui s'en dégage est qu'il est bien souvent inutile de combattre les acteurs dominants d'un environnement sur leur terrain, au risque de s'essouffler à répliquer les stratégies, manœuvres, tactiques et outils de leader du marché. La rupture consiste alors à rompre avec les facteurs clés de succès de l'environnement pour tenter d'imposer ses propres règles du jeu.

Les stratégies de rupture ont fait l'objet d'étude pour quelques grandes entreprises et concernent le plus souvent des produits ou concepts relativement bien connus (Smart, IKEA, BodyShop ou encore l'Espace de Renault). Le processus d'implantation d'une stratégie de rupture, tel qu'il est décrit par la littérature, possède généralement les attributs de la rationalité et de la linéarité qui rendent sa mise en œuvre difficile pour les petites et moyennes

entreprises. Cet article a pour objectif de montrer à travers l'étude approfondie d'un cas que ces stratégies sont envisageables pour une PME innovante malgré la contrainte de ressources spécifique à ces entreprises. Cependant, il s'interroge sur la reproductibilité de telles stratégies dans une structure aux ressources limitées. La première partie de ce papier présente le concept de stratégie de rupture et le relie à l'approche par les ressources. Elle analyse ensuite la transposition du concept et ses limites à la petite entreprise. Dans la seconde partie, le cas de l'entreprise Mextract, entreprise industrielle spécialisée dans le stockage et l'extraction et qui a modifié son business model pour une innovation est relaté et analysé. La capacité de reproductibilité d'une rupture par une PME est limitée par ses ressources. Loin d'être, comme le suggère la littérature sur l'hypercompétition, un mode de développement reproductible, la rupture en PME est une étape majeure de son développement qu'elle tend à valoriser dans tous les contextes possibles.

1. STRATÉGIES DE RUPTURE ET PME

Peu de recherche ont été menées sur les stratégies de rupture dans la petite et moyenne entreprise. Si le concept de rupture est présent - même discrètement - dans la littérature classique en stratégie, ce n'est que récemment qu'il focalise l'attention des chercheurs en management stratégique. Cette première partie définit le concept de stratégies de rupture et le relie au courant de la Resource Based View (RBV). Les spécificités d'une telle stratégie sur la PME sont ensuite analysées.

1.1. Du positionnement à la rupture

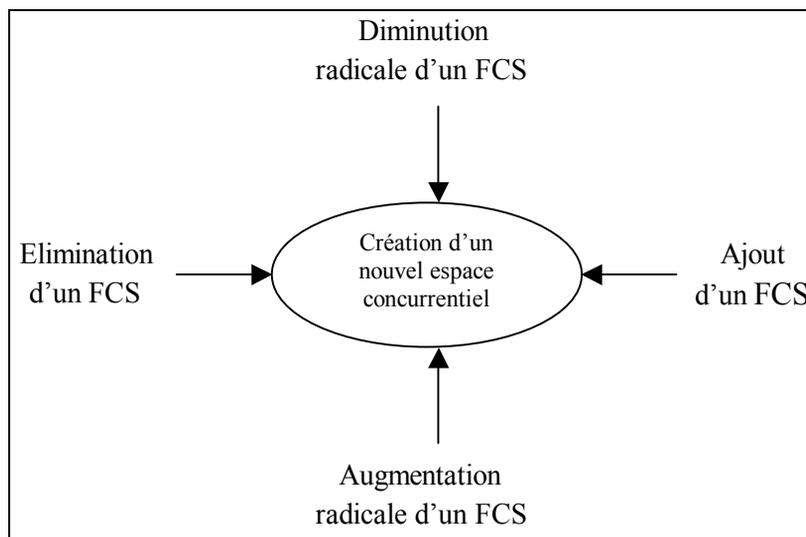
L'approche classique a été développée depuis les années 1960 jusqu'à la fin des années 1980. Elle fut synthétisée principalement par Porter (1986). Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique qui suppose deux principes fondamentaux (Métais et Saïas, 2001) : l'entreprise se doit de s'adapter à son environnement afin d'assurer sa pérennité ; pour réussir, l'entreprise doit acquérir et défendre un avantage concurrentiel. Selon cette approche, les logiques concurrentielles sont propres à chaque industrie. De manière caricaturale, on peut dire que toute stratégie est formulée sur les bases d'une analyse de l'environnement, considérée comme s'imposant à l'entreprise. Une telle vision est adaptée aux environnements stables et génère elle-même de la stabilité : par la création de barrières à l'entrée, les entreprises créent des règles du jeu qui se veulent durables et qui supposent des comportements homogènes. A partir des années 1980, le contexte concurrentiel évolue. C'est

ainsi que Porter (1996) définit l'essence de la stratégie comme la manière de se distinguer de la concurrence.

L'approche classique centrée sur l'adaptation et le positionnement ne suffit plus à expliquer ce nouveau contexte. En effet, lorsque l'environnement devient trop instable et imprévisible, l'adéquation est difficile. Apparaît alors une nouvelle forme de concurrence. Les positions concurrentielles dominantes contraignent les nouveaux entrants sur les secteurs industriels à faire preuve de créativité pour modifier les données environnementales, donnant naissance à l'hypercompétition (D'Aveni, 1994). L'environnement étant tellement instable, il devient alors trop coûteux de chercher à établir des positions défensives sur un marché. Le mouvement permanent devient la source de l'avantage concurrentiel des firmes.

L'aptitude à la modification brutale des règles du jeu, à la rupture rapide devient la clé de la réussite des entreprises. Cette rupture peut être organisationnelle ou commerciale et mobilise la firme dans son ensemble. « Ce faisant, elles créent et maîtrisent de nouvelles sources de valeur et ne se contentent pas de défendre des acquis » (Métais et Saïas, 2001, p. 204). L'idée centrale consiste à construire de nouveaux espaces concurrentiels en modifiant radicalement et régulièrement facteurs clés de succès d'un secteur industriel. Le déséquilibre qui s'ensuit ouvre ainsi un nouvel espace dans lequel le premier entrant y trouve potentiellement un avantage concurrentiel (ou prime), avantage maintenu tant que la concurrence ne l'a pas rejoint. Ce temps de latence peut être mis à profit pour ouvrir un autre espace concurrentiel.

Figure 1. La création d'un espace concurrentiel



Source : Kim et Mauborgne, 1999

Le niveau d'analyse de la stratégie n'est plus l'environnement, mais la firme elle-même, ses ressources agglomérées en portefeuille de compétences, qui lui permettent de modifier substantiellement le *business model* existant et la création de valeur pour les clients (Prahalad et Hamel, 1990). Une stratégie de rupture peut donc se définir comme une innovation stratégique (Hamel, 1996) qui modifie la concurrence et qui implique la remise en cause du modèle économique (le *business model*) dominant. Pour Kim et Mauborgne, l'adéquation des ressources possédées par la firme aux possibilités de développement de l'environnement est insuffisante : la manière de générer les revenus, les modes de relation avec les clients et les fournisseurs doivent être différents de ceux des concurrents.

Les ruptures ont souvent pour origine des innovations technologiques majeures la plupart du temps introduites par des nouveaux entrants sur le secteur de manière délibérée. Il s'ensuit la disparition des rentes jusqu'alors propriétés des acteurs dominants du secteur par la modification des règles du jeu du marché. Le domaine d'activité s'en trouve largement modifié. Pin et alii (2003) proposent dans leur classification des travaux sur la rupture trois manières de l'envisager. La première est une approche réactive, dans laquelle la firme développe une stratégie de rupture pour pouvoir demeurer dans son environnement. La deuxième est une approche proactive qui confère à la firme la possibilité de modifier l'environnement dans lequel elle évolue. La troisième, qualifiée d'imbricative, est la combinaison simultanée des deux approches précédentes : la firme est dans une logique d'adaptation tout en possédant la possibilité de modifier l'environnement.

1.2. Les fondements de la stratégie de rupture : l'approche ressources

L'approche ressource¹ est utile à la compréhension des stratégies de rupture car elle met l'accent sur le potentiel de l'entreprise à bouleverser le jeu concurrentiel à partir d'une analyse interne à celle-ci. La RBV s'est surtout appuyée sur le travail d'E. Penrose (1959) et de Rubin (1973), et se développe dans les travaux de Wernerfeld (1984). Cette théorie cherche également à montrer comment certaines entreprises dégagent des profits importants de façon durable ou « soutenable ». L'avantage concurrentiel durable provient de la détention par une entreprise de spécificités qui lui confèrent un caractère unique.

La firme doit ainsi identifier les ressources et compétences qu'elle a mobilisées auparavant, dans des stratégies antérieures afin d'identifier celles qui par leur caractère idiosyncrasique ou inimitable produisent un avantage décisif sur la concurrence. L'exploitation originale de ces ressources et des compétences qui résultent de leur exploitation combinée et coordonnée (Prahalad et Hamel, 1990) peut ainsi modifier les règles du jeu concurrentiel en introduisant des ruptures rapidement au sein de l'environnement.

L'identification des ressources est la base de l'approche. L'un des principes fondateur est que toutes les ressources ne sont pas d'égale importance et que toutes ne possèdent pas la potentialité d'être la source d'un avantage compétitif soutenable. (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Collis et Montgomery, 1995 ; Amit et Schoemaker, 1993). Le tableau 1 propose pour l'exemple une classification des ressources en fonction de leur caractère matériel ou non.

Tableau 1. Classification générale des ressources

¹ Ou Resource Based View (RBV)

<i>Ressources tangibles</i>	<i>Ressources intangibles</i>	
	<i>Organisationnelles</i>	<i>Marginales ou frontières</i>
<i>Installations, machines</i>	<i>Savoir organisationnel</i>	<i>Clients : réputation,</i>
<i>Hommes</i>	<i>Technologique</i>	<i>image</i>
<i>Capital financier et comptable</i>	<i>Managérial,</i>	<i>Fournisseurs</i>
<i>Brevets, licences, contrats</i>	<i>Système d'information</i>	<i>Réseaux</i>
	<i>Process</i>	

Source : Métais, 2004, p37.

La valeur apportée au client est un élément essentiel de l'avantage compétitif. Ainsi, pour qu'une ressource soit une source potentielle d'avantage concurrentiel, elle doit constituer en elle-même une valeur ou permettre la création de valeur. Selon Barney (1991), elle doit permettre à l'entreprise de concevoir ou de mettre en application des stratégies qui amélioreraient son efficacité en satisfaisant les besoins des clients. En corollaire, si elles ne permettent pas de créer de la valeur, elles ne constituent pas une source d'avantage concurrentiel.

L'incapacité des concurrents à reproduire les fondements des ressources compétitives est un autre élément central de l'approche ressources. Un point de départ utile dans l'explication des barrières à la duplication est le concept de transparence selon Grant (1991). Le problème le plus fondamental qu'un concurrent pourrait rencontrer est un problème d'information grâce auquel il n'arrive pas à identifier les raisons qui se cachent derrière le succès d'une entreprise donnée. Pour Lippman et Rumelt (1982) cette incertitude quant aux facteurs responsables de la performance d'un concurrent explique la différence d'efficacité entre, par exemple, une entreprise établie et appartenant au jeu concurrentiel et un entrant potentiel. Cette imitabilité incertaine donne naissance à des profits supérieurs. Reed et DeFillippi (1990) mettent en lumière les caractéristiques des ressources qui peuvent empêcher leur imitation par des concurrents. Ils en énoncent trois qui peuvent simultanément être des sources d'ambiguïté et d'avantage, à savoir, le tacite, la complexité et la spécificité. Cependant, même lorsque les

ressources sont clairement identifiées et comprises, leur imitation peut être empêchée par le système légal des droits de propriété (Coyne 1986). Des ressources telles que des brevets, des marques déposées et des copyrights peuvent être protégées par des lois de la propriété intellectuelle. De plus, les ressources transparentes ou imitables peuvent ne pas être copiées lorsqu'elles doivent être couplées à de forts investissements, qui constituent autant de barrières à l'entrée (dissuasion économique).

Les ressources peuvent être définies comme facteurs de force ou de faiblesse pour l'organisation. En conséquence la combinaison et la coordination de ces ressources permettent à la firme de se différencier de ses concurrents. Cette combinaison et cette coordination mènent à la création de compétences et de capacités organisationnelles.

Les compétences ont trait aux acquis technologiques et aux savoirs fondamentaux présents au sein de l'entreprise. L'exercice consiste pour la firme à dépasser le niveau d'analyse des produits ou des domaines d'activité stratégique (DAS), en mettant l'accent sur les compétences distinctives qui traversent l'ensemble de l'organisation. L'entreprise n'est plus soumise aux fluctuations de ses DAS, ni perdue dans l'étendue et la modification constante de ses produits. Elle peut alors se focaliser sur des compétences stratégiques clés, pour lesquelles elle capitalise un maximum d'expérience et peut ainsi les exploiter de la manière la plus efficiente possible (Moingeon et al. 1999), de manière à bouleverser l'équilibre concurrentiel de l'environnement.

Les capacités organisationnelles renvoient à l'aptitude de la firme à mettre en œuvre les compétences. Ce sont les routines organisationnelles dynamiques (Winter, 1987) qui conditionnent la qualité du recours, de l'exploitation des compétences. Les routines sont des « manières de faire spécifiques à l'organisation » (Johnson et alii, 2002, p. 656), qui ont tendance à perdurer et à orienter le comportement des individus. Collis (1996) les définit comme un savoir collectif tacite diffusé au travers des comportements, des réseaux informels et des relations interpersonnelles (Moingeon et al. op. cit.). Face aux turbulences de l'environnement et à la modification continue des portefeuilles de produits, les compétences et les capacités constituent un socle de stabilité, la plate-forme stratégique de la firme, sur lequel repose son développement et à partir duquel elle élabore ses produits centraux et finaux (Métais, 1999).

Pour Senge (1990), une organisation apprenante est une organisation qui développe constamment sa capacité à inventer son futur. La structure de l'entreprise apparaît à la fois comme le produit de l'apprentissage, le support de l'apprentissage et comme lieu d'expression des capacités et des compétences organisationnelles (Moingeon et al. op. cit.). L'apprentissage a pour but d'aider les managers à anticiper en permanence les évolutions favorables du marché et à prendre de vitesse leurs concurrents. Pour Cyert et March (1963), l'apprentissage organisationnel apparaît en réponse à une source de déséquilibre ou de rupture. Cependant, l'un alimentant l'autre, la rapidité de la mise en œuvre et le succès d'une stratégie de rupture dépendent de la capacité de l'entreprise à apprendre, c'est-à-dire à assimiler l'information mais également la faire évoluer, c'est-à-dire la modifier, augmenter et corriger le stock de connaissances et de savoir-faire (Divry, Dubuisson et Torre, 1998). Les échanges entre les individus à l'interne ou à l'externe développent cet apprentissage. Une entreprise apprenante est une entreprise ouverte sur l'extérieur. Elle va constamment chercher à développer des réseaux de compétences avec des partenaires extérieurs. Le but premier est d'acquérir des compétences lui permettant d'évoluer plus rapidement. Au fur et à mesure de son apprentissage, l'entreprise développe des routines organisationnelles.

La vision n'est pas un concept propre à l'approche par les ressources. Mais les conséquences de la vision sur l'utilisation des actifs de l'entreprise peuvent aider à la compréhension des stratégies de rupture. Le concept de vision stratégique défini par Hamel et Prahalad (1995) pour éclairant qu'il soit n'en reste pas moins imprécis, traitant du rêve capable de dynamiser une entreprise. De même, pour Métais (2004), la vision renvoie à ce que l'entreprise aspire à devenir à long terme, sous la forme d'une représentation du futur. Concept flou s'il en est, la vision est centrée sur le dirigeant de l'entreprise, et renvoie à des notions de stratégie, de normes et de croyances (Senge, 1991). Dans une approche cognitiviste, la vision stratégique fédère les ressources et les compétences vers la recherche de ce futur souhaité. Cossette (1996) définit la vision – entrepreneuriale - comme un produit cognitif constitué par les croyances présentes au sein d'une organisation, importantes pour le devenir de l'entreprise, émanant de l'entrepreneur et diffusée dans l'entreprise. La vision est une représentation de l'organisation sous le jour d'un futur attractif. Elle doit être partagée par l'ensemble de l'organisation. Une fois diffusée, elle sert à dynamiser. Cette perception se fonde sur la connaissance du passé et du présent, en extrapolant de cette base un avenir démesuré, disproportionné, plaçant la firme dans une situation de mobilisation, mais également de carence par rapport à cette projection. Cette vision oblige toute l'organisation à se mobiliser

autour d'elle, par une meilleure utilisation ou une utilisation nouvelle des ressources détenues. La vision engendre une réflexion stratégique tournée vers l'intérieur de l'entreprise. Elle met en lumière le décalage entre les ressources disponibles et l'objectif à atteindre. En même temps, ce déséquilibre amène dans l'entreprise deux impacts : un effet de levier par l'utilisation maximale des actifs de l'entreprise et un effet de tension résultant de la nécessité d'une utilisation nouvelle des ressources identifiées, cet effet de tension menant au développement de stratégies de rupture. La vision peut avoir un impact positif, puisqu'elle va entraîner une onde de réflexion pour pallier le décalage entre les ressources et le futur désiré. Pour Senge (1991), la vision peut être un moteur à la recherche d'innovations, souvent initiatrices de ruptures : le différentiel entre les ressources possédées et celles nécessaires va engendrer une tension conduisant l'entreprise à être plus créative et inventive.

Nous avons souligné préalablement le rôle central de l'innovation dans la poursuite des stratégies de rupture. Les technologies mobilisées bouleversent à la fois l'activité de l'entreprise, les métiers du secteur et par là même le jeu concurrentiel. L'approche par les ressources souligne le caractère essentiel de la maîtrise des technologies développées par la firme poursuivant une telle stratégie. Pour Abernathy (1978), l'innovation est l'élément majeur de la dynamique d'une industrie. De nombreuses entreprises mènent des politiques d'innovations de rupture ou d'innovations continues. L'entreprise peut, grâce à l'innovation, développer un avantage concurrentiel qui engendre un déséquilibre sur le marché. Dès que l'innovation est accessible aux concurrents, l'avantage concurrentiel disparaît. Bien que l'innovation provoque une rupture avec le connu, elle s'appuie généralement sur des techniques plus anciennes (Lachat et Lachat, 1997) et un portefeuille de compétences maîtrisé par la firme.

Une stratégie de rupture inclut par essence une veille technologique active. L'unité de recherche doit être capable d'obtenir des informations sur ses compétences, sur les compétences existantes (brevets déposés) et sur le fonctionnement, les résultats obtenus et les brevets émis par les autres entreprises du secteur d'activités et d'autres secteurs. Les concurrents peuvent chercher à annihiler les critères de succès du secteur en les rendant obsolètes grâce à une nouvelle technologie ou de nouveaux savoir-faire qui permettront une création de valeur supérieure. Ils peuvent modifier les notions de valeur et de qualité aux yeux des consommateurs, notions auxquelles ne pourra plus répondre le leader. Les concurrents

peuvent également modifier le cadre du marché, ses limites, ses conditions d'entrée, sa taille pour perturber le dominant.

Les entreprises sont parfois confrontées à l'impossibilité de continuer leur activité. Le secteur peut être amené à disparaître, la demande peut évoluer et réclamer des produits totalement différents, les matières utilisées peuvent se tarir, du lobbying peut être exercé à l'encontre de l'organisation, etc. Dans ces cas, l'entreprise, sous peine de disparaître, doit se réorienter vers un nouveau secteur qui peut soit être en rapport avec l'activité menée précédemment, soit complètement différent.

1.3. Stratégies de rupture et spécificités de la PME

Comme le font remarquer Le Roy et al. (2004), les recherches les stratégies de rupture ignorent la plupart du temps les spécificités des PME. En effet, la grande entreprise est familièrement un terrain privilégié de l'étude de la stratégie ; de plus, les exemples de stratégies de rupture privilégient des produits ou des entreprises de notoriété internationale. La qualification d'une stratégie de rupture pour la PME ne doit pas à notre sens déroger à la définition développée ci-dessus : il ne faut pas assimiler systématiquement le positionnement de niche à une telle stratégie.

Se concentrant sur ses caractéristiques structurelles, Le Roy et al. (2004) postulent que la PME est initialement propice au développement d'une stratégie de rupture. Elle est favorisée en cela par les éléments qui président à sa définition. Le premier élément est un dirigeant impliqué tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Le deuxième est une faible formalisation de la structure de l'entreprise. Ces deux caractéristiques ont pour avantage de ne pas rigidifier le processus de prise de décision stratégique, facteur, selon Hamel (1996), de réplication du passé et d'impossibilité d'innover dans les choix stratégiques. De plus, l'indépendance vis-à-vis d'un actionariat prudent est un élément facilitant la décision de mettre en place une stratégie de rupture (Métais, 1999) Le troisième élément est une force de réactivité à l'environnement, qui conduit la PME à fuir la concurrence frontale de la grande entreprise. Aussi, face à la baisse de ses performances, la PME recherchera plus rapidement et de manière plus créative que la grande entreprise - à la surface financière plus solide et à l'inertie plus grande - des moyens de ne pas disparaître. Le quatrième élément est la spécialisation de

ses activités. Cette spécialisation conduit la PME a une bonne connaissance de ses ressources internes et de son portefeuille de compétences et la conduit à mettre en place et à exploiter tout un réseau de ressources externes plus ou moins formalisées par des partenariats fournissant les ressources indisponibles dans l'entreprise.

Une fois la rupture avérée, lorsque le nouveau modèle d'affaires conduit l'entreprise à développer son activité, la PME se trouve exposée à la situation classique du financement de son développement. Cette situation oblige à mobiliser des ressources - notamment financières - à la survie de l'entreprise et l'empêcherait de se lancer dans une autre rupture lorsque les concurrents du secteur auraient terminé leur phase d'imitation. Cet aspect financier est certainement à prendre en compte lorsqu'au nouvel espace concurrentiel correspond la création d'une entreprise. Il se pose également lorsque la rupture est issue d'une firme déjà existante.

2. MEXTRACT : UNE RUPTURE ÉMERGENTE ET NON RENOUVELABLE

Le cas que nous développons dans la seconde partie, consacrée à l'étude de la stratégie de rupture d'une PME, tend à démontrer le caractère essentiellement émergent de ces stratégies au sein de ces organisations. Nous précisons dans un premier temps nos choix méthodologiques. Le cas support de l'analyse, Mextract, est ensuite présenté puis est finalement détaillé.

2.1. Méthodologie

Notre choix de la méthode des cas découle du problème étudié et des contraintes qui lui sont associées. Pour Yin (1984), le choix de la stratégie de recherche dépend de trois critères : le type de question de recherche posé, la nécessité de contrôler les comportements des individus participant et l'importance des événements contemporains par rapport aux événements historiques. Comment se situe notre recherche, par rapport à ces critères ? Notre objectif est de mettre en évidence la réalisation de stratégies de rupture en PME. La question correspondante est par conséquent une question en "comment". Yin (1984, p. 17) indique que trois stratégies sont alors appropriées : l'expérimentation, l'approche historique et l'étude de cas. L'expérimentation nous semble exclue, car il n'est ni nécessaire ni possible d'isoler et de

contrôler les comportements des individus, comme ce pourrait être le cas dans une expérience menée en laboratoire. L'approche historique n'est pas indispensable, dans la mesure où nous nous intéressons avant tout aux pratiques actuelles des entreprises. C'est pourquoi nous retenons l'étude de cas, qui se justifie en outre par le caractère récent de notre champ d'investigation et par le fait que notre recherche vise à explorer des mécanismes encore peu étudiés. Or, l'étude de cas est particulièrement appropriée à ce type d'exploration (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984).

De plus, la présentation narrative de l'étude de cas permet de transférer aisément la connaissance du chercheur au lecteur, ce qui peut la rendre plus facilement mobilisable. Cette propriété est en cohérence avec l'un de nos objectifs, qui est d'aider le dirigeant de PME à réunir les conditions de réalisation d'une stratégie de rupture.

Nous avons privilégié une structuration ouverte des entretiens. Afin de faciliter les différences inférences exigées par la démarche, chaque entretien a été préalablement « mis en forme », expression préférée au terme codage, même si notre démarche se rapproche du « codage ouvert » de Glaser et Strauss (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990) ou des techniques de catégorisation et de qualification proposés par Huberman et Miles (1991). Il s'agit pour nous de faire ressortir les idées centrales de l'interviewé sur des thèmes structurants liés à la question initiale et ayant émergé chemin faisant. Les thèmes structurants sont les suivants : innovation, gestion d'un processus, prévention, spoliation (erreurs commises, difficultés rencontrées, ...), attentes, perspectives envisagées.

Les données des entrevues ont été analysées selon une méthode d'analyse de contenu thématique (L'Écuyer, 1987). L'unité d'analyse pertinente n'est ici ni le mot, ni la phrase mais plutôt une unité de sens : un mot, un concept, un fait, une séquence d'évènements et la structure de l'argumentation associée. Les regroupements opérés témoignent quant à eux avant tout de la volonté de laisser la porte ouverte à des analyses en processus et en contenu du phénomène étudié. Il s'agit aussi de garder et de rester sensible au modèle sémantique des acteurs (Pharo, 1997), de respecter l'intelligence du sens des mots donnée par le langage naturel et par les images issues de l'argumentation. Cette mise en forme gagne bien entendu en fiabilité si elle est faite par un des chercheurs ayant participé à l'entretien et susceptible de mieux « décoder » certaines significations par la prise en compte éventuelle de l'atmosphère dudit entretien. La mise en forme est par ailleurs contrôlée par un chercheur de l'équipe (accord sur le sens des mots, de la phrase, d'une remarque, pertinence de la catégorisation, etc.).

Nous avons réalisé une vingtaine d'heures d'entretiens auprès de 4 dirigeants d'entreprises : 2 dirigeants (père et fils) ont mobilisé 12h d'entretien, 2 autres dirigeants (les clients) ont mobilisé 8h d'entretien.

L'étude théorique conduite a donné lieu à une opérationnalisation de la notion de stratégies de rupture. Nous avons appliqué la grille retenue à l'étude d'une PME (Mextract), par interview de son dirigeant (en réalité de ses dirigeants, celui en fonction « le fils » et l'ancien dirigeant « le père ») puis avons rencontré des clients de cette entreprise afin de compléter et valider nos observations sur la stratégie mise en œuvre.

Recueil des données : Précisions sur le guide d'entretien

Des entretiens ont été effectués auprès du dirigeant et de clients de Mextract.

Deux étapes ont été utilisées pour tenter de qualifier les stratégies de rupture. Premièrement, nous avons demandé aux dirigeants et à leurs clients de parler de leurs entreprises et d'eux-mêmes. Cette question introductive permettait aux répondants de se familiariser avec le sujet et l'intervieweur et d'exprimer les problèmes périphériques à notre sujet telles les difficultés relatives à la vie de l'entreprise. Cette première question a été complétée par un entretien centré sur les stratégies mises en œuvre. Le dirigeant devait indiquer l'élaboration de sa stratégie et ses clients en exprimer leur perception. La question était suffisamment générale pour éviter les réponses techniques et offrir un matériau apte à l'identification des éléments de rupture.

Le traitement des données fut réalisé par analyse de contenu thématique (L'Écuyer R 1987),

La nature des éléments constitutifs de la stratégie de rupture mise en place est analysée à partir de l'apparition spontanée dans le discours des dirigeants des dimensions identifiées précédemment à savoir :

- La création d'un espace concurrentiel
- Identification des ressources tangibles / intangibles
- Portefeuille de compétences
- Vision
- Innovation
- Modèle d'affaire et offre

La présence d'une ou plusieurs dimensions détermine ou non les caractéristiques permettant d'identifier une rupture stratégique.

Nous allons dans un premier temps présenter succinctement l'entreprise étudiée ainsi que les clients interviewés, pour des raisons de confidentialité, nous ne pourrions livrer certaines informations qui dévoileraient des secrets de fabrication ou qui permettraient d'identifier trop aisément l'un ou l'autre des responsables interrogés.

2.2. L'étude empirique : présentation de Mextract :

L'entreprise étudiée (Mextract) est une entreprise familiale qui, depuis sa création en 1865 a changé plusieurs fois de métier. De la meunerie à la fin du 19^{ième} siècle à l'électricité dans les années 1930 puis au stockage dans les années 1950, elle vit de l'extraction à partir des années 80 grâce à une innovation qui a donné lieu à dépôt de brevets.

C'est en 1865 que Théodore M. fonda la société, en combinant le métier de son grand-père, charpentier disparu pendant la guerre de Vendée, et de son père, jeune orphelin qui fut recueilli par un oncle meunier. Avec quelques autres compagnons, il exerça le métier de « charpentier - amouleur », constructeur de moulins à eau ou à vent. son fils modernisait ces mêmes moulins en y installant des turbines hydrauliques.

Théodore M. vécut jusqu'en 1928, A sa mort, il laissait à son fils la responsabilité d'un atelier qui, peu à peu, se transformait en mécanique générale : machine à canneler, travail de l'acier, engrenages, réparations mécaniques (premières voitures et machines agricoles), électricité...

Après la seconde guerre mondiale, en 1946, les besoins de rendement dans le monde agricole allaient amener la société à fabriquer ses premières machines pour le transport et le stockage des grains.

Théodore M. (quatrième du nom), né en 1931, allait à la fin des années 1950, mettre au point les premières vis d'Archimède et les élévateurs à l'origine de la gamme actuelle.

En 1968, pour faire face au développement de l'activité, l'atelier déménage du bourg vers la périphérie. Rapidement, la société passe d'une quinzaine à une quarantaine d'employés, pour faire face aux nombreuses installations sur site dans le domaine du stockage des céréales (installation complète de silos de stockage) et de l'alimentation animale (convoyeurs à vis, à chaîne, etc...).

Au milieu des années 1970, la concurrence croissante et un impayé important provoquent un changement stratégique. Théodore M. prend la décision d'étudier et de mettre au point un appareil qui démarquerait sa société de la concurrence. Ayant acquis au fil du temps quelques expériences dans le domaine de l'extraction, ou un seul constructeur proposait alors du matériel d'une fiabilité douteuse, la société mit au point, avec l'aide de l'ANVAR, un extracteur hydraulique baptisé « ROTOPLANAR ».

Assez rapidement, ce nouvel extracteur, association innovante de deux techniques existantes, la vis d'Archimède et les transmissions hydrauliques, allait connaître le succès, conforté par deux brevets déposés au milieu des années 1980.

Cette activité nouvelle de la société allait se développer au détriment de l'activité traditionnelle. En 1993, après une année financièrement difficile qui vit pour la première fois en vingt ans une diminution de la production des aliments pour le bétail en France, la société décidait de licencier 17 personnes sur un effectif total de 42. La dette sociale engendrée par ces licenciements, ainsi qu'une forte inquiétude liée à certains règlements, amenaient les dirigeants à se placer sous administration judiciaire en septembre 1993.

Après 18 mois de tutelle et un exercice dégageant plus de 800 000 FRF de bénéfice pour 12 millions de chiffre d'affaires, le tribunal de commerce valida le plan de continuation proposé par la société. Des résultats encourageants à l'exportation, ainsi que d'intéressantes perspectives de diversification sur le marché national (notamment à travers les politiques de recyclage des déchets) motivaient cette décision. Les deux principaux compétiteurs sont des sociétés de plus de 2500 salariés. Cependant, la société souffrait de lacunes :

- organisation médiocre et inadaptée aux nouveaux marchés ;
- réseau informatique obsolète ;
- présence commerciale quasi inexistante.

En 1996, constatant les fortes résistances au changement à l'intérieur même de la société et les difficultés à établir une réorganisation rendue incontournable par un manque flagrant de rentabilité constaté lors de l'exercice 1996, Laurent M. décide de faire évoluer la structure de la société. Amélioration et redéfinition des process ont marqué les années suivantes. Le développement d'une démarche qualité a permis une reconstruction organisationnelle, en particulier la mise en place de procédures a accompagné et accéléré le passage d'une culture d'entreprise basée sur la tradition orale à une culture d'entreprise où la formalisation technique et commerciale était devenue indispensable.

Ainsi, le bureau d'étude de la société qui comptait 2 dessinateurs - concepteurs avant 1993 compte désormais un effectif de 7 personnes. Le service après vente n'existait pas, il compte aujourd'hui 5 personnes. Le service commercial était représenté par un salarié preneur d'ordre et qui faisait le chiffrage pour le client, aujourd'hui 3 commerciaux et une assistante commerciale constituent la force commerciale. Cette augmentation d'effectif s'explique par les nouveaux besoins engendrés chez les clients par l'innovation et le changement de modèle d'affaire. Auparavant, la société vendait une machine qu'elle installait chez le client. Désormais la société vend une prestation constituée d'une étude sur plan, la fabrication d'une machine adaptée au besoin spécifique du client, l'installation

et la mise en marche de la machine, un SAV à vitesses multiples et une garantie contre le risque industriel.

Les métiers de l'entreprise ont considérablement évolué. Les chiffres d'affaires par activité sont éloquentes :

	Stockage & manutention	Extraction	Ingénierie & services
En 1996	40	60	0
En 2004	5	60	35

En pourcentage du chiffre d'affaires annuel (CA 2004 = 3xCA 1996)

En 1998, la société recrute un ingénieur comme directeur technique pour succéder à Théodore M. qui en profite pour céder sa place de directeur général à son fils Laurent.

De 1996 à 2004, le chiffre d'affaire de la société a été multiplié par trois par l'apport de nouveaux clients dans des secteurs industriels variés. L'acquisition de clients dans des domaines industriels variés a autorisé la société à occuper des marchés de niche (copeaux de bois, soja par exemple) et à acquérir de nouvelles compétences. Ces nouveaux marchés industriels, éloignés du secteur d'activité traditionnel de la société (l'agro-alimentaire) ont permis le développement du bureau d'études, créant ainsi une activité nouvelle et éminemment rentable. Le savoir-faire spécifique de la société dans le domaine de l'extraction lui permet de vendre nombres d'études de faisabilité.

Présentation de l'innovation : le Rotoplanar

Le Rotoplanar est une machine qui se positionne en fond de silo et dont le rôle est d'extraire en continu la matière contenue dans le silo. Sa valeur ajoutée par rapport à des systèmes concurrents est le principe du moteur hydraulique : celui-ci autorise des débits d'extraction importants, réguliers et présente des spécificités de propreté sans pareil (énergie hydraulique). La mise en place du Rotoplanar demande au client un investissement spécifique : le silo doit être à fond plat.

Le Rotoplanar extrait le produit stocké à l'aide d'une vis d'Archimède (vis sans fin) entraînée directement par un moteur hydraulique. Un mouvement de balayage horizontal de la vis sur le fond du silo est obtenu par l'action d'un système d'avance planétaire mû par un vérin hydraulique. Un système de démarrage actionné par un vérin permet de développer un couple

additionnel important sur la vis si celle-ci est bloquée dans le produit au démarrage sans avoir à vider le silo contrairement aux dispositifs concurrents.

Le cœur de l'innovation est protégé par deux brevets. Le premier protège le mécanisme d'articulation du moteur hydraulique et de la roue qui entraîne le mouvement planétaire de la vis. Le second porte sur la manière dont un élément de ce mécanisme permet une rotation particulière de la vis. Ces brevets donnent en principe une protection empêchant un compétiteur d'utiliser la technologie du moteur hydraulique pour réaliser un appareil similaire et permet de déployer l'avantage concurrentiel que représente la technologie hydraulique, propre par définition, sur d'autres domaines d'applications (alimentaire ou chimie par exemple).

La mise en fonctionnement de l'innovation nécessite une personnalisation sur site importante :

- en fonction de la structure des installations du client : ajustements mécaniques nombreux ;
- en fonction de la matière travaillée par le client : réglages et réponses mécaniques de l'innovation aux contraintes spécifiques de la matière ;
- investissement spécifique du client pour la forme du silo, l'obligeant à fabriquer un fond plat.

Aux entretiens menés auprès de l'actuel dirigeant et de son père, inventeur de l'appareil qui fait vivre encore aujourd'hui la société, s'ajoutent les entretiens menés auprès de 2 clients désignés par les dirigeants. Le choix de ces clients a été négocié sur les bases suivantes :

- ancienneté de la relation commerciale datant de la première commercialisation de l'innovation (plus de 15 ans) ;
- qualités relationnelles de ces clients « ...ils sont honnêtes et nous ont aidés, on peut travailler en confiance avec eux » (dirigeant Mextract) ;
- spécificité ; l'un est utilisateur final (Client 1), l'autre est revendeur (Client 2) de l'innovation.

2.3. Analyse et discussion

Nous avons pris le parti de restituer des extraits de discours parmi ceux repérés pour les items retenus et parmi les plus signifiants. Nous avons regroupé ces extraits dans les tableaux suivants :

Pour la création d'un espace concurrentiel ;

Dirigeants Mextract	Client 1	Client 2
J'ai vite compris que nous ne pourrions nous battre contre les gros alors il a fallu trouver de quoi faire travailler mieux nos clients en changeant la valeur apportée	Il n'y avait personne pour proposer une solution comme celle-ci : faire un silo à fond plat pour travailler mieux ! On pouvait extraire en continu à un débit choisi par nous	Avant leur invention, on regardait surtout le silo et comment extraire la matière stockée, aujourd'hui on regarde à quelle vitesse on peut traiter l'extraction.

Pour l'identification des ressources tangibles / intangibles ;

Dirigeants Mextract	Client 1	Client 2
Avec notre histoire familiale, nous savions faire beaucoup de choses mais surtout nous avions un nom, du savoir-faire dans les fluides et un atelier dans lequel nous pouvons tout fabriquer	Ils ont des gars qui se sortent de toutes les situations, souvent mieux que des ingénieurs, ils n'ont rien d'écrit et ça marche toujours et longtemps	Ils sont très sérieux, je n'ai jamais eu de problème avec leurs machines et ils réagissent très vite en cas de besoin.

Pour l'identification du portefeuille de compétences ;

Dirigeants Mextract	Client 1	Client 2
Nous connaissons le stockage et la manutention. L'extraction était une de nos compétences mais on la vendait dans un mauvais secteur.	On les connaissait pour le stockage et la manutention	C'était les spécialistes du stockage

Pour la vision ;

Dirigeants Mextract	Client 1	Client 2
Très vite j'ai pensé que nous pourrions être les spécialistes mondiaux de l'extraction des matières difficiles Qui peut le plus peut le moins.	Le père voyait loin, il m'a expliqué l'avenir de mon métier mais aussi que son entreprise serait là pour nous aider ... Elle existe depuis plus de 100 ans ...	C'est Mextract qui m'a fait comprendre comment il fallait désormais travailler, ce n'était pas gagné, ils voyaient ce qui allaient se passer 20 ans avant les autres

Pour l'innovation ;

Dirigeants Mextract	Client 1	Client 2
Une machine qui s'intègre dans le fond d'un silo	Leur innovation	Ils ont des brevets

pour extraire le produit stocké à l'aide d'une vis d'Archimède (vis sans fin) entraînée directement par un moteur hydraulique. Un mouvement de balayage horizontal de la vis sur le fond du silo est obtenu par l'action d'un système d'avance planétaire mû par un vérin hydraulique	est brevetée, ce sont les seuls à savoir la fabriquer	et le moteur hydraulique, il fallait y penser puis l'adapter.
---	---	---

Pour le modèle d'affaire ;

Dirigeants Mextract	Client 1	Client 2
Avant on se contentait d'installer la machine vendue chez le client puis il nous appelait parfois en cas de problème. On envoyait un gars qui réparait sur place. Le client payait en une fois sa machine. Aujourd'hui, on vend une prestation, une étude, une machine, du service avec le SAV puis des garanties. On a des revenus plus réguliers.	Maintenant il faut des études préalables mais après on est garanti en cas de pépin. D'un autre côté, la tranquillité a un prix même si cela revient un peu plus cher.	Ils ont bien anticipé la peur du risque, cela me permet de rassurer mes clients et cela procure à Mextract des rentrées régulières, les contrats sont souvent de 5 ans.

Pour l'offre ;

Dirigeants Mextract	Client 1	Client 2
Notre politique commerciale est simple, on vend une étude de faisabilité très pointue puis une machine avec du service. Ce service est modulable dans certaines limites. Comme les industriels sont terrorisés par le risque, on vend du service et des garanties à chaque fois. On a fait travailler des juristes et des assureurs pour être certains de notre offre.	D'un côté leur offre est plus complexe mais d'un autre côté, on peut décider plus facilement avec leur étude de faisabilité. Ils s'engagent dès ce moment là. C'est plus facile de décider sur une base connue et parfois cela permet de budgéter plus correctement.	Je préfère l'offre actuelle, mes clients peuvent avec une étude prendre le temps de décider et de convaincre leur conseil d'administration et moi de les relancer sur une base technique solide.

Si le registre culturel des dirigeants de Mextract ne permet pas de discuter de management stratégique en utilisant le vocabulaire académique, la qualification de la stratégie mise en œuvre au lancement de l'innovation présente toutes les caractéristiques d'une stratégie de rupture.

En effet, s'agissant de la création d'un nouvel espace concurrentiel, Mextract a su changer les règles du jeu du secteur en introduisant la notion d'extraction en sus du stockage. L'extraction est ainsi devenue le premier facteur clé de succès de cette activité. Le fait de réussir à imposer aux clients un investissement spécifique (silo à fond plat) a permis de renforcer les nouvelles règles du jeu.

En ce qui concerne l'identification des ressources tangibles et intangibles : la réputation, aussi la gestion de la marque (nom des dirigeants), les savoir-faire dans différents domaines

d'application (mécanique, agro-alimentaire, recyclage des déchets, chimie ...) ainsi que les savoirs tacites ont constitués des éléments décisifs permettant aux dirigeants de Mextract de faire émerger une stratégie de rupture. Il en est de même pour le portefeuille de compétences de l'entreprise, les dirigeants actuels ont su exploiter les savoir-faire engrangés par leurs prédécesseurs (stockage, manutention, extraction et ingénierie).

La vision forgée par le dirigeant (« le père ») : « Etre ceux qui résoudront les problèmes de stockage et d'extraction des matières difficiles » correspond parfaitement aux « acquis » de compétences de l'entreprise et aux critères d'ambition et de mobilisation.

L'innovation, une machine qui permet la modification de la chaîne de valeur du domaine d'activité, protégée par brevets n'est pas à proprement parler radicale puisqu'elle combine des technologies existantes (en particulier la technologie hydraulique est utilisée). Elle permet néanmoins de provoquer une rupture dans la manière de faire dans les domaines d'application.

La caractérisation de la stratégie de rupture ne serait pas complète si nous ne mettions pas en évidence le changement du modèle d'affaire. Mextract s'est réorganisée, passant de la vente « simple » d'un bien industriel pour ajouter à cette vente un revenu récurrent à travers la déclinaison d'un certain nombre de services. Changeant aussi les aspects cognitifs de la relation au client et mettant désormais en avant les notions de fidélisation et de gestion du stress du client (gestion du risque industriel via un système de réassurance).

Nous sommes bien en présence des éléments constitutifs d'une stratégie de rupture réussie et qualifiée *ex post*.

D'une manière synthétique :

Eléments constitutifs d'une stratégie de rupture	Caractéristiques mises en oeuvre
La création d'un espace concurrentiel	- changement des règles du jeu par annihilation d'un FCS - introduction de la notion d'investissement spécifique
Identification des ressources tangibles / intangibles	- savoir-faire dans différents domaines d'application - base de connaissances non écrites, savoirs tacites - réputation et gestion d'une marque
Portefeuille de compétences	Bien identifié par les dirigeants qui ont su capitaliser sur leurs prédécesseurs.
Vision	correspond aux critères d'ambition et de mobilisation
Innovation	- machine qui permet de modifier la chaîne de valeur du domaine d'activité - protection par des brevets
Modèle d'affaire	- avant : vente d'un bien - aujourd'hui : vente d'un bien et génération d'un revenu récurrent (valeur ajoutée de service)

Aspect cognitif	<ul style="list-style-type: none"> - avant : relation normative avec le client - aujourd'hui : fidélisation et gestion du stress du client
-----------------	--

Conclusion

La notion d'intuition se substitue à celle de vision dans la littérature, supprimant par là même sa nécessité *ex ante*. De la même manière, la réputation de l'entreprise innovante semble une variable qu'il convient de mieux prendre en compte dans la compréhension du succès mais aussi de l'échec des stratégies de rupture.

Pour autant, il nous faut relativiser les discours recueillis à la lumière d'un biais classique dans ce type de situation, la rationalisation *ex-post*. Il ne fait pas de doute que le discours entendu, vingt ans après la mise au point de l'innovation, diffère sensiblement de celui que nous aurions pu entendre vingt ans auparavant. Même si ce biais est en partie corrigé par l'interview de clients, il n'en reste pas moins vrai que la vision en particulier s'est construite au fil des années, bien après la mise en place de l'innovation et en raison de son redéploiement sur d'autres secteurs industriels apparus plus tard (gestion des déchets par exemple). Ce que le dirigeant (« le père ») reconnaît volontiers à la présentation des résultats (il dira lui-même qu'il « ...s'agissait plutôt d'une intuition... »). Ce faisant, dans le cas de la PME, le concept de vision peut s'apparenter davantage à celui « d'improvisation stratégique » (Leonard Barton, 1995), fondé sur les compétences fondamentales de l'entreprise mobilisée dans des logiques de renouvellement et de changement (Vréplet et Mehmanpazir, 1999).

Il ressort des conditions de réalisation de cette rupture stratégique, qualifiée de réussie *ex post*, que la ressource intangible « réputation » de la PME a joué un grand rôle dans la réussite de la mise en œuvre de cette stratégie. En effet, un client potentiel aurait-il dans un autre cas accepté de réaliser un investissement spécifique si la demande avait été faite par une entreprise jusqu'alors inconnue dans le secteur ? Nous pouvons conjecturer qu'une stratégie de rupture a d'autant plus de probabilités de réussite que la réputation du compétiteur est grande. La réputation peut-être perçue comme une condition nécessaire à l'élaboration d'une stratégie de rupture.

Dans notre étude, la stratégie de rupture mise en œuvre n'explique pas une réussite à un instant *t* mais *ex-post*. Le papier pose la question du choix du bon moment pour étudier une

stratégie de rupture. Il semble en effet difficile pour des raisons évidentes liées au caractère émergent d'une telle stratégie de situer l'étude en amont du développement de l'innovation sur le marché. En particulier, lors de la création d'un nouvel espace concurrentiel s'agissant des facteurs clés de succès, dynamiques par essence. Dans notre cas, comme dans les cas illustrés dans la littérature, une innovation rend caduque un FCS et provoque sa substitution par un ou plusieurs autres. N'est-il pas envisageable d'étudier la dynamique des FCS pour anticiper l'arrivée ou la possible mise en œuvre d'une stratégie de rupture ? Ne serait-il pas plus pertinent d'un point de vue managérial d'étudier les possibles stratégies de rupture *ex ante* ? Il est vrai qu'Ansoff (1975) les qualifie de « surprises »...

Contrairement aux tenants de l'hypercompétition, la rupture pour une PME est généralement une étape décisive que la firme ne pourra pas renouveler de nombreuses fois, faute de ressources financières et créatives. Dès lors, les ressources sont consacrées à la protection du nouveau modèle d'affaires et à la valorisation de la rupture dans des contextes connexes à l'espace concurrentiel nouvellement créé. La rupture est donc moins un nouveau comportement stratégique qu'une étape majeure du développement, bouleversant les procès internes de la firme et son organisation. Les ressources sont consacrées également à l'amélioration incrémentale des processus de gestion à mettre en œuvre pour gérer le nouveau modèle d'affaires dans des contextes connexes ou nouveaux par rapport à l'activité principale. Les effets de levier et de tension sont à leur maximum. Dans ces circonstances, un troisième souffle est difficilement envisageable.

Bibliographie

- Abernathy W.J., *The Productivity Dilemma, Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, J. Hopkins University Press, 1978
- Amit R. et Schoemaker PJH, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 33-46.
- Ansoff I. "Managing Strategic Surprise by response to weak signals" *California Management review*, 182, Winter, 1975, p. 21-33
- Barney J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17/1, 1991.
- Collins J.C. et Porras J.I. "Building your Company's vision", *Harvard Business Review*, 74/5, 1996.
- Collis D.J., "Organizational capability as a source of profit", in Moingeon B. et Edmondson A. (ed.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London, Sage, 1996.
- Collis D.J. et Montgomery C.A., "Competing in resources, Strategy in the 1990s" *Harvard Business Review*, 73/4, 1995.

Cossette P., "La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME – Etude de cartographie cognitive", *Revue Internationale PME*, 1996.

Coyne K.P., 1986, "Sustainable competitive advantage - What it is what it isn't ?", *Business Horizons*, V9, N°1, Janvier.

Cyert R.M. et March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, New-York, Prentice Hall, 1963.

D'Aveni R.A., *Hypercompetition*, The Free Press, 1994.

Divry C., Dubuisson S. et Torre A., "Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation", *Revue Française de Gestion*, 1998, p. 115-127.

Eisenhardt K. M., "Making fast strategic decisions in high-velocity environments". *Academy of Management Journal*, vol. 32, 1989, p. 543-576.

Glaser, B. G., Strauss A., L., 1967, « La production de la théorie à partir des données », dans *Enquête*, 1995, 1, 183-195.

Grant R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33/3, 1991.

Grove A., *Only Paranoid Survive*, Bantam Books, 1996.

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

Johnson G., Scholes K et Fréry F., *Stratégie*, Pearson Education, 2002.

Huberman A.M. et Miles M.B., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck-Wesmael, 1991.

Kim W.C. et Mauborgne R. "Creating new Market Spaces ", *Harvard Business Review*, 77/1, 1999.

L'Écuyer R., "L'analyse de contenu : notions et étapes" in DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1987, pp. 49-65.

Le Roy F. et Yami S., "Spécificités, portée et limites des stratégies de rupture pour les P.M.E. : une étude de cas" 7^e CIPFME, Montpellier, octobre 2004.

Lachat S. et Lachat, D., *Stratégies de rupture et innovations de l'entreprise*, L'Harmattan 1997.

Laszlo C. et Laugel, J.-F., *L'économie du chaos : comment gérer la transformation permanente des entreprises dans des environnements complexes et instables*, Editions d'Organisation, 1998.

Leonard Barton D., *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995.

Lippman S.A. et Rumelt R.P., "Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficacy under Competition", *The Bell Journal of Economics*, 13/5, 1982.

Métais, E., "Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du Groupe SEB", *Gestion*, vol. 24, n°1, 1999.

Métais E. et Saïas M., "Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4/1, 2001, p. 183-213.

Métais M. *Stratégie et Ressources de l'Entreprise. Théorie et Pratique.*, Economica, 2004.

Miller D., *The Icarus Paradox*, Harper Business, 1990.

Moingeon B. et Métais E., "Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : étude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles", *Cahiers de recherche*, HEC. 1999.

Moingeon B. et Edmondson A. (eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London, Sage, 1996.

Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, J. Wiley and Sons, 1959.

Pharo P., *Sociologie de l'esprit*, Paris, PUF, 1997.

Pin R., Métais E. et Dumoulin R., "Vers un dépassement de l'antinomie entre rupture et continuité : le cas Valéo", 12^e conférence AIMS, Tunis, 4-6 juin 2003

Pin R., Métais E. et Ziolo S., *La Smart : une révolution automobile*, EDHEC, mars 2001.

Porter M., *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986.

Porter M., « What is Strategy? »: *Harvard Business Review*, November-December, 1996.

Prahalad C.K. et Hamel G., "The Core Competency of the Corporation" , *Harvard Business Review*, 68/3, 1990.

Reed R. et DeFillippi R.J., "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15/1, 1990.

Rubin P.H., "The Expansion of Firms", *Journal of Political Economy*, 81/4, 1973.

Senge P., *La cinquième discipline*, Editions First, 1991.

Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park (Calif.), Sage.

Vréplet F. et Mehmanpazir B., *Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale*, Cahier de recherche du BETA, 1999.

Wernerfeld B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

Winter S.G., "Knowledge and Competence as strategic Assets" in D.J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, 1987.

Yin R.K., *Case Study Research : Design and Methods*, Beverly Hills, CA, SAGE Publications, 1984.