



PUSG

**journée de recherche
« Entrepreneuriat et Stratégie »
Bordeaux, 1er juillet 2008**



Alexandre ASSELINEAU,

Groupe ESC Clermont / Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM).

*Au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie :
la notion d'innovation stratégique*

Au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie : la notion d'innovation stratégique

Alexandre Asselineau¹

« Do not go where the path may lead ; go instead where there is no path and leave a trail »

Ralph Waldo EMERSON

Mots-clés : *innovation stratégique, orthodoxie sectorielle, stratégies entrepreneuriales, business model*

Introduction

La littérature relative aux innovations stratégiques se structure principalement autour des contributions de Hamel & Prahalad [1995], D'Aveni [1995], Christensen [1997], Slywotzky [1998], Hamel [2000] ou, plus récemment, Kim & Mauborgne [2005]. La plupart des travaux reposent sur le postulat que, dans un contexte « d'hyper-compétition », les entreprises les plus performantes seraient celles qui s'affranchissent des logiques concurrentielles d'affrontement direct en proposant des modèles économiques en « rupture » avec l'existant. Par une contestation des règles du jeu bien établies de leurs secteurs d'activité, elles parviendraient à ouvrir de nouveaux « horizons » stratégiques à forts potentiels de développement.

Les perspectives de cette approche peuvent paraître prometteuses, à condition toutefois de sérieux approfondissements. D'une part, l'ancrage sur des fondements théoriques et conceptuels solides mérite d'être enrichi. D'autre part, la formulation de méthodologies et d'outils d'analyse actionnables, tant pour l'aide à la décision que pour la mise en œuvre effective de projets, est un élément clé d'une nécessaire appropriation de l'approche par les dirigeants.

Ce dernier point est essentiel si l'on considère les spécificités décisionnelles, organisationnelles et managériales de la démarche d'innovation stratégique. A bien des égards, celle-ci semble en effet aller à l'encontre de la logique de l'organisation, puisqu'il s'agit d'en dépasser les normes, routines et processus de standardisation pour engager une dynamique de rupture. Pour autant, véritable appel à l'entreprise « qui entreprend », l'approche en termes d'innovation stratégique semble donner un nouveau souffle entrepreneurial à la réflexion stratégique : le dirigeant, porteur de la vision, de la volonté et de la capacité d'entraînement nécessaires, apparaît au cœur du processus même s'il n'est pas nécessairement « celui qui innove ».

Dans le cadre de cette recherche à visée exploratoire, nous présentons d'abord le cadre général de l'analyse sur la base d'une revue de littérature synthétique. Nous tentons ensuite de mettre en évidence quelques-uns des aspects managériaux et organisationnels permettant la génération d'idées d'innovations stratégiques, leur développement et leur diffusion. Cela nous conduit à évoquer le rôle spécifique du dirigeant dans ce processus, en nous appuyant sur l'analyse d'un cas, et de dresser quelques perspectives.

¹ Groupe ESC Clermont / Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM).
Mél : alexandre.asselineau@esc-clermont.fr

1. Innovations stratégiques : cadre d'analyse

1.1. les fondements de l'approche

La littérature relative aux innovations stratégiques repose sur deux postulats préalables. Le premier d'entre eux concerne « l'orthodoxie sectorielle » dans laquelle se trouvent piégées de nombreuses organisations, définie comme une « *sorte de pensée unique sur ce qu'il est possible ou impossible de faire sur un marché* » (Dahan [2005]). Convaincues que le marché et la concurrence sont des données statiques et exogènes, que les « règles du jeu » d'un secteur sont immuables, les entreprises ne se différencient que de façon marginale. La concurrence s'oriente alors principalement sur une logique de lutte des prix autour de la conquête de parts de marché, le développement d'un concurrent ne se faisant qu'aux dépens des autres (« l'Océan rouge » de Kim & Mauborgne [2005]). Le second postulat est basé sur l'observation de succès entrepreneuriaux majeurs, qui semblent être souvent imputables à la reconfiguration d'une activité et à la redéfinition des contours d'un marché, l'offre apparaissant fondamentalement « en rupture » avec l'existant : « *S'attaquer aux leaders établis d'un secteur conduit généralement à la faillite. [Si] certaines entreprises parviennent à ne pas échouer dans l'attaque, elles réussissent à considérablement accroître leurs parts de marché et parfois même à émerger comme le nouveau leader du secteur (...). Après avoir étudié plus de trente de ces initiatives stratégiques réussies, je crois que la réponse simple est qu'elles ont brisé les règles du jeu de leur activité. L'élément commun de toutes ces attaques réussies est l'innovation stratégique* » (Markides [1997], p. 9-10). Si l'innovation stratégique naît souvent du développement d'une nouvelle technologie, les exemples étudiés par la littérature montrent que cette condition n'est ni nécessaire ni suffisante (Slywotzky [1998]), la réflexion pouvant porter sur tout ou partie de la chaîne de valeur (management, organisation, canal de distribution, logistique, etc.)².

Au-delà de ces constats communs, les différentes contributions présentent une certaine hétérogénéité. Ainsi le choix des terminologies n'est-il pas neutre, renvoyant à des acceptions plus ou moins étroites de l'objet d'étude : *innovations radicales* (Stringer [2000]) ou *de rupture* (Christensen [1997], *innovations stratégiques* (Markides [1997], Métais [2004], Roy [2005]) ou *de valeur* (Kim & Mauborgne [2005], *innovation en concept d'entreprise* (Hamel [2000]), voire *révolution stratégique* (Dahan [2005]). Privilégiant dans le cadre exploratoire de notre recherche une approche générale du phénomène, nous retenons pour notre part la définition d'innovation stratégique proposée par Lehmann-Ortega & Schoettl [2005, p. 7], qui permet d'englober à la fois les ruptures (concept d'offre sans équivalent créant une situation de monopole temporaire) et les approches perturbatrices (généralisant une concurrence monopolistique) : « *l'innovation stratégique est une stratégie radicalement différente qui consiste à changer les règles du jeu et ainsi à concevoir un nouveau business model, en proposant une valeur fondamentalement différente pour les clients, tout en distançant ses concurrents* ».

1.2. Objet de la recherche

L'approche en termes d'innovations stratégiques présente un intérêt tant pour le chercheur que pour le praticien. Elle implique notamment une remise en cause et un renouvellement des outils traditionnels utilisés en stratégie. Essentiellement orientés sur la recherche d'un positionnement en adéquation avec la concurrence et le marché considérés comme exogènes (au travers par exemple de l'adoption de facteurs clés de succès identiques), ceux-ci s'avèrent en effet, selon les auteurs, moins pertinents dans un contexte hyper compétitif (D'Aveni [1995], Dumoulin & Simon [2005]). Plutôt que de se contenter d'une simple adaptation aux conditions imposées par les concurrents, il s'agit pour l'entreprise d'être « acteur de son devenir » en initiant une réflexion originale et créative, davantage orientée sur l'interne, tenant compte prioritairement de ses ressources, processus

² Charitou & Markides [2003] offrent notamment un récapitulatif d'exemples marquants tirés de secteurs d'activités variés (location de véhicules, informatique, courtage, industrie de l'acier, automobile, banque et assurance, etc.).

et compétences (Christensen & Overdorf [2000], Saias & Métails [2001]) : la stratégie est avant tout « intention » (au sens de Hamel & Prahalad [1995]) et « mouvement » (qui n'est pas sans rappeler « *l'ouragan perpétuel de destruction créatrice* » de Schumpeter [1951]).

La réalité des entreprises pourrait de prime abord sembler correspondre à cette approche : leur volonté d'adopter une démarche de différenciation qualitative semble présente, comme en attestent les efforts conséquents qu'elles déploient en matière de Recherche & Développement et, d'une manière générale, l'importance qu'elles accordent à l'innovation³. Cependant, selon les tenants de l'innovation stratégique, cette différenciation ne suffit pas pour rompre pas avec le déterminisme caractérisant de nombreux secteurs d'activités. La distinction établie par Christensen [1997] entre innovations *disruptive* et *sustaining* permet de souligner que nombre d'innovations consistent en de simples améliorations de l'existant. Ainsi, pour Stringer [2000] : « *sur 25 000 nouveaux produits, plus de 93 % sont jugés non significativement innovants par les consommateurs* » (p. 71)⁴. Globalement, la posture de « rupture » n'est adoptée que de façon marginale par les acteurs d'un marché donné.

Dans le cas des plus grandes entreprises, cette situation s'explique sans doute naturellement par le fait qu'une position de leader n'incite pas à modifier les règles d'un marché que l'on domine. L'innovation stratégique serait-elle dès lors réservée aux seuls challengers ? Quoiqu'en apparence rationnelle, l'approche plus défensive des grandes entreprises peut néanmoins s'avérer périlleuse lorsque surviennent des changements significatifs dans l'environnement (Blanco [2007]) : l'organisation sera-t-elle suffisamment clairvoyante et réactive pour s'adapter à la nouvelle donne ? De nombreux exemples semblent montrer que ce n'est que rarement le cas.

Ces différents éléments conduisent à mettre en évidence l'existence d'une situation *a priori* paradoxale : comment expliquer, en effet, le peu d'innovations stratégiques alors que, d'une part, les marchés matures et hyper concurrentiels auxquels sont confrontés beaucoup d'entreprises devrait *a priori* les pousser à chercher des solutions alternatives, et que d'autre part, ces entreprises placent l'innovation parmi leurs priorités ou leurs valeurs fondamentales ?

Cette question constitue l'objet de cette recherche de nature exploratoire. Dans le cadre de cette contribution, nous formulons l'hypothèse que ce paradoxe puisse trouver sa source dans le système de direction et de management de l'organisation. Nous envisageons l'idée que l'innovation stratégique naît, s'impose et se développe d'autant plus aisément que les dirigeants favorisent une logique plus « entrepreneuriale » que « gestionnaire », impliquant notamment que le processus soit en partie le fruit d'une « construction » stratégique spécifique. La conduite de cette recherche pourrait nous permettre de proposer des méthodologies et/ou des outils synthétiques à destination du dirigeant souhaitant favoriser l'émergence d'innovations stratégiques dans son organisation.

³ Une enquête réalisée en novembre 2007 sur les sociétés composant l'indice CAC 40 de Euronext montre que 36 d'entre elles (90 %) placent l'innovation et la R&D comme un des éléments majeurs de leur développement, voire comme une de leurs valeurs fondamentales. Données recueillies, pour chaque société, à partir des sites internet Corporate dédiés et du dernier rapport annuel disponible.

⁴ Voir aussi Kim & Mauborgne [2005] qui parviennent sensiblement aux mêmes résultats.

2. L'innovation stratégique vue sous l'angle managérial

2.1. Quels peuvent être les freins à l'innovation stratégique ?

Trois séries d'arguments peuvent expliquer pourquoi des entreprises performantes en matière d'innovation ne souhaitent pas ou ne parviennent pas à s'engager davantage dans des logiques de rupture avec le marché existant :

Une première possibilité est, comme indiqué *supra*, qu'elles estiment dans leur intérêt de favoriser le *statu quo*. Il ne semble intuitivement pas illogique que les leaders d'un marché puissent privilégier les innovations ayant vocation à renforcer celui-ci (Roy [2005]), quitte à subir les risques liés à d'éventuels phénomènes de myopie⁵. Ainsi, pour une entreprise qui dispose d'une position bien établie sur son marché, l'intérêt de s'engager dans un tel mouvement stratégique pose raisonnablement question (Charitou & Markides [2003]).

Plus généralement, il convient de se demander si l'incitation à se contenter de reproduire le modèle dominant n'est pas réelle pour l'ensemble des acteurs du marché, le risque pouvant sembler moindre : « *si le comportement est absurde, la responsabilité sera collectivement diluée, si au contraire, il est bénéfique, ne pas le dupliquer prêterait le flanc aux plus vives critiques* » (Fréry [2007], p. 444). Cet aspect mérite notamment d'être évoqué du point de vue du dirigeant. S'il est salarié et donc susceptible de changer d'organisation en cours de carrière, il pourrait être d'autant plus enclin à rester dans la norme qu'il doit conserver sa réputation de bon gestionnaire auprès de ses confrères. La question se pose cependant différemment s'il est dirigeant-entrepreneur : c'est alors la part de risque encouru (au regard notamment de l'investissement personnel consenti) ou d'incertitude qui peut constituer le frein majeur⁶.

Une deuxième possibilité est que les acteurs du marché, prisonniers de « l'orthodoxie sectorielle » déjà mentionnée, se forment une conviction collective uniforme sur ce qui conduit – ou pas - au succès sur leur marché, et ne perçoivent pas les ruptures envisageables. Dans les grandes entreprises, cette situation peut être favorisée par le système hiérarchique générant rigidités et lourdeurs organisationnelles, par la dispersion géographique des unités, par l'insistance portée sur la structure et les processus qui sont susceptibles de créer des barrages à la remontée d'informations (Christensen & Overdorf [2000], Stringer [2000]). Ces aspects peuvent être envisagés dans une perspective cognitive, renvoyant à ce que Laroche & Nioche [2006] nomment le « paradigme stratégique »⁷.

Une troisième possibilité réside dans le processus d'innovation lui-même. Pour de nombreux auteurs, le manque de créativité de certaines organisations semble être en cause, dû à l'uniformité des profils et des recrutements (Hamel & Prahalad [1995]) ou à la marginalisation des esprits « rebelles »⁸ : « *Chez nous, vous vous faites descendre avant d'avoir pu vous lever pour prendre la parole* » (Kim & Mauborgne [2005], p.170). Mais des difficultés peuvent également apparaître dans la phase de sélection des idées (Blanco [2007]), voire dans leur diffusion à l'ensemble des entités de l'entreprise. La « chaîne de valeur » de l'innovation, qui comporte schématiquement trois phases successives (génération de l'idée – sélection – diffusion) peut être mesurée à l'aune de la valeur de

⁵ Buisson & Silberzahn [2005] citent les exemples de Kodak et Polaroid qui ont longtemps poursuivi leurs investissements sur leurs marchés traditionnels en négligeant le développement de la technologie numérique.

⁶ D'autres arguments peuvent être avancés. Par exemple, l'existence de relations d'alliances ou de partenariats entre acteurs ou la nature « coopétitive » de certains secteurs d'activité peuvent n'inciter guère à l'adoption d'un comportement en rupture.

⁷ Les auteurs définissent le paradigme stratégique comme « *l'ensemble de croyances et d'hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vraies. Ce paradigme est au cœur d'une « trame culturelle » qui articule des rites, mythes et symboles, des structures et des procédures, des systèmes de contrôle et une distribution particulière du pouvoir* » (p. 91).

⁸ Pour Sarazin [2007], ces individualités sont celles qui sont capables de « penser « en dehors du cadre », de dépasser le modèle mental établi, de prendre des risques pour défendre une vision innovante » (p. 11)

son maillon le plus faible (Hansen & Birkinshaw [2007]). Dans leur phase de sélection, les idées « en rupture » seront irrémédiablement désavantagées par un mécanisme rationnel d'évaluation des projets : difficultés de chiffrages des retours sur investissement ; rapport rentabilité-risque défavorable les premières années ; implications internes nombreuses (résistance au changement) ; technologie imparfaite dans sa première version (Buisson & Silberzahn [2005]). Quant à la phase de diffusion, elle est tout sauf automatique, notamment dans les plus grands groupes dotés de nombreuses entités.

2.2. Quel management de l'innovation stratégique ?

Pour ces différentes raisons, la littérature souligne que l'innovation stratégique doit être envisagée sous l'angle d'un management spécifique, initié et/ou soutenu sans réserve par les dirigeants, cela d'autant plus que la nature innovante d'une organisation n'est pas spontanée : il existe un antagonisme fondamental entre la logique de l'innovation, qui suppose incertitude et mouvement, et la logique de l'organisation, puisque les routines et pratiques sociales établies visent précisément à garantir une certaine stabilité et la réduction de l'incertitude (Alter [2000])⁹. Dès lors, la recherche d'un équilibre entre *exploration* et *exploitation* (qui permet les économies d'échelle et les effets d'apprentissage) s'apparente à la gestion de contradictions entre d'un côté les forces poussant à l'innovation, à la prise de risque et au changement, de l'autre côté les forces impliquant inertie, cohérence, recherche de solutions ordonnées et stables (March [1991], Smith & Tushman [2005]). Ce caractère « ambidextre » de l'organisation (Tushman & O'Reilly [1996]) ne va pas sans difficultés.

L'innovation stratégique supposant, par définition, des remises en causes internes relativement profondes, il est à attendre que le défi soit particulièrement délicat à relever, impliquant le recours à des compétences managériales particulières (Blanco [2007]). D'abord parce qu'il ne s'agit pas seulement d'améliorer l'existant (comme dans l'innovation incrémentale), mais de découvrir ce qui n'existe pas encore, alors même que souvent, chacun, dans l'entreprise, trouve peut-être son compte dans la situation actuelle (Kim & Mauborgne [2005]) ; ensuite, parce que des pans entiers de l'organisation sont susceptibles d'être reconfigurés, supposant des changements rapides et profonds ; enfin parce que se pose une question de *timing* et de ressources disponibles : quand l'activité se porte bien et que des ressources existent, l'innovation stratégique ne semble pas nécessaire ; quand la prise de conscience survient, les ressources ont déjà été bien entamées (Christensen, Johnson & Rigby [2002], Kim & Mauborgne [2005]).

Sur la base de ces remarques, la littérature avance plusieurs pistes de réflexion à l'usage des dirigeants qui souhaiteraient mettre en œuvre une approche en termes d'innovations stratégiques. Dans leur modèle, Schlegelmilch, Diamantopoulos & Kreuz [2003] proposent une structuration des différents facteurs selon quatre axes (culture ; processus ; personnes ; ressources), dont nous nous inspirons ici (cf. *tableau 1 pour une présentation synthétique*).

L'un des éléments les plus souvent évoqués par la littérature, souvent sur la base de l'étude *a posteriori* de succès d'innovations stratégiques, réside dans la culture de l'entreprise au travers de la capacité de questionnement, de doute, de celle-ci vis-à-vis de son environnement (Schlegelmilch & alii [2003], Le Roy & Yami [2007]). Il s'agit pour elle de conserver une distance critique par rapport au marché existant, ou encore de développer une curiosité vis-à-vis de solutions retenues par d'autres activités que la sienne (Kim & Mauborgne [2005]). Cette aptitude à la prise de recul s'accompagne généralement de l'organisation d'un système permettant la captation des tendances,

⁹ Pour les théoriciens institutionnalistes, la firme trouve précisément sa raison d'être dans la volonté des individus de limiter l'incertitude : « il semble improbable qu'une firme pourrait émerger sans l'existence de l'incertitude » dit par exemple Coase dans son article fondateur de 1937 (p. 22).

des signaux faibles¹⁰ et la connaissance intime des besoins des clients (et des non-clients). L'analyse approfondie de ces différentes sources d'information peut favoriser, par la mise en évidence de perspectives innovantes, une reconsidération totale ou partielle des règles du jeu appliquées par le secteur d'activité.

Sur le plan des « processus » et des « personnes », une réflexion intéressante porte sur le dépassement de la dichotomie pensée / action qui conduit à envisager la construction théorique d'un modèle idéal tiré de l'imaginaire (le projet d'entreprise ou le plan tel qu'il est envisagé intellectuellement par le dirigeant) préalablement à sa mise en œuvre opérationnelle (vue comme une simple action de faire entrer ce modèle idéal dans la réalité) (Jullien [1996], Laroche & Nioche [2006]). Cette idée selon laquelle pensée et action agissent en interaction permanente à tous les niveaux de l'organisation s'oppose à la logique traditionnelle de planification stratégique. Selon certains auteurs, il semble d'ailleurs « très rarement observable » que les bonnes idées viennent du sommet de l'entreprise (Kim & Mauborgne [1999], Alter [2000]). Ainsi, pour les tenants du concept de « stratégie émergente »¹¹ à la suite de H. Mintzberg, l'innovation passe par la libération des initiatives internes : il convient de laisser notamment les « pionniers » et « non conformistes » s'exprimer, et ce d'autant plus que l'innovation n'apparaît initialement pertinente qu'aux yeux d'une petite minorité d'individus qui vont devoir imposer leurs idées dans l'organisation. Ce type d'approches explique l'intérêt grandissant pour la constitution de groupes de projets impliquant une grande variété de participants (Blanco [2007]), d'équipes indépendantes disposant de financements spécifiques (Stringer [2000]), ou de structures intrapreneuriales : dans ce dernier cas, l'objectif est alors de se rapprocher du mode de fonctionnement des start-up, supposé favorable à l'innovation (Dumoulin & Simon [2005]). Ce type de structures n'exonère cependant pas d'une réflexion plus large sur l'ensemble de l'organisation : comme le souligne par exemple Nunes [2007], une structure d'intrapreneuriat conduite avec les processus de sélection et les standards « classiques » de l'organisation pourra conduire à la production d'injonctions paradoxales paralysantes.

L'aspect « ressources » soulève pour sa part quelques interrogations sur le plan théorique, notamment si l'on considère la nature du lien entre innovation stratégique et Resource Based View. D'un côté, les auteurs reconnaissent largement que le mouvement stratégique engagé prend naturellement appui sur les ressources, capacités et compétences relatives de l'entreprise : c'est par ce biais que l'entreprise propose une offre unique et difficilement imitable par les concurrents (Hamel & Prahalad [1995], Christensen et Overdorf [2000], Dumoulin & Simon [2005]). Mais par ailleurs, le risque de cette approche réside dans une trop grande focalisation sur l'existant, susceptible de limiter le champ des possibles, alors même que l'innovation stratégique suppose de « voir au-delà des contraintes actuelles » (Schlegelmilch & *alii* [2003], p. 123).

¹⁰ Au sens de Ansoff [1975]. Sur l'analyse des tendances, voir par exemple l'expérience menée par les Orange Labs sur le marché des télécoms (Hériard-Dubreuil & *alii* [2007]).

¹¹ Voir par exemple Asselineau [2006], Fréry [2007].

Tableau 1- Innovation stratégique et management : quelques pistes

Facteurs	Points clés
Culture	<ul style="list-style-type: none">• questionnement permanent, distance critique, curiosité extra sectorielle• analyse par les grandes tendances et signaux faibles• intimité avec le client et le non-client
Processus / personnes	<ul style="list-style-type: none">• planification et structure ouvertes au changement, flexibles• approche « bottom-up » ; initiatives laissées aux individus du « terrain »• métissages, échanges d'expériences à tous les niveaux (groupes de projets, etc.)• structures intrapreneuriales• place significative laissée à l'informel
Ressources	<ul style="list-style-type: none">• réflexion axée sur les ressources et compétences distinctives plutôt que sur l'analyse concurrentielle• ... mais capacité d'aller « au-delà » de l'existant, de proposer une vision.

D'après la structure proposée par Schlegelmilch & alii [2003]

3. Innovation stratégique et rôle de l'entrepreneur

3.1. Méthodologie retenue

Les différents aspects traités ci-dessus montrent le caractère spécifique de l'innovation stratégique qui, en impliquant des remises en cause radicales, ne semble pas pouvoir s'inscrire dans un processus habituel de développement d'une organisation : « *le comportement normal des organisations est un développement incrémental* » disent Laroche & Nioche [2006, p. 91]. De fait, l'innovation stratégique reste un phénomène relativement rare dans la plupart des secteurs d'activité. Ce constat conduit, au regard du tableau 1 ci-dessus, à s'intéresser au dirigeant lui-même dans le processus d'innovation stratégique : si le dirigeant n'est plus ni l'instance « planificatrice » au sens traditionnel du terme, ni « celui qui innove », quel peut être son rôle ?

D'une façon générale, la littérature semble montrer qu'il est vain de tenter de dégager des profils-types en matière d'entrepreneuriat (Vertraete [1999]). Est-il cependant possible d'identifier d'éventuelles « caractéristiques » propres aux dirigeants initiant ce type d'approches ?

Cette réflexion renvoie autant au champ de la stratégie qu'à celui de l'entrepreneuriat, l'objet d'étude présentant ici les caractéristiques des « stratégies entrepreneuriales » (Drucker [1985], Verstraete [2002], Etrillard [2004]).

En raison d'une littérature encore peu développée sur ce sujet, nous privilégions une démarche exploratoire : il s'agit essentiellement, à ce stade préliminaire de la recherche, de parvenir à une compréhension du phénomène d'innovation stratégique dans une perspective dynamique (naissance et développement). Ces considérations nous conduisent à procéder dans ce premier temps par l'étude de cas d'une entreprise dont le développement s'assoit sur la mise en œuvre d'innovations stratégiques, méthode qui semble la plus adaptée dans le cadre de cette recherche (Thiéart [2003],

Yin [2003]). Cette modalité présente néanmoins un certain nombre d'inconvénients, concernant à la fois la validité des données recueillies et la valeur des résultats obtenus. L'évidente dimension subjective (pour le choix du cas retenu, pour la collecte et l'interprétation des données) et les limites liées au caractère non généralisable d'observations d'un cas isolé doivent notamment être soulignées.

3.2. Le cas Burgonéo

L'étude de cas retenue correspond à un projet orienté sur le négoce de vins de Bourgogne, secteur à la fois très traditionnel et soumis à une forte concurrence mondialisée. Les données permettant l'étude de ce cas proviennent d'une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs menés à partir du printemps 2007 auprès du dirigeant de la société porteuse du projet Burgonéo. Les informations recueillies ont été complétées par des données secondaires portant sur l'entreprise, le projet et son environnement¹². Un intérêt de ce cas est qu'il ne s'agit pas d'analyser un « succès » stratégique constaté *ex post* – qui comporte toujours un risque de biais par rationalisation et réinterprétation *a posteriori* – mais de s'intéresser par une étude longitudinale à un processus de construction et de mise en œuvre d'innovations dès la phase de maturation du projet (la démarche a été initiée en juin 2006), sans qu'il soit possible à l'heure actuelle de conclure sur la réussite du mouvement opéré.

Le choix d'analyser un marché tel que celui des vins de Bourgogne s'explique ici par deux raisons complémentaires. D'un côté, le poids de l'histoire et de traditions séculaires, l'importance donnée à l'aspect « culturel » du vin, la taille réduite d'exploitations essentiellement familiales, l'encastrement dans des réseaux sociaux étroits engendrant, au niveau régional, un phénomène important de « coopétition », sont autant d'éléments qui peuvent constituer de fortes résistances au changement et faire de l'entrepreneur innovant un « passager clandestin ». D'un autre côté, le modèle est confronté au développement d'une offre mondialisée et bâtie sur une logique purement économique, dans un contexte marqué par de nouveaux modes de consommation et de distribution. A l'exception des appellations les plus prestigieuses, la filière donne par endroits des signes évidents de souffrance. Or, malgré ces difficultés réelles, le phénomène « d'orthodoxie sectorielle » semble jouer pleinement dans cette région viticole, marquée par une absence quasi-totale d'innovations non incrémentales¹³.

Dans ce contexte particulier, le projet Burgonéo est précisément né de la volonté de proposer une offre « en rupture » avec l'existant. Il s'agit à notre connaissance de la seule démarche de ce type dans cette région viticole, ce qui n'est pas sans signification et renforce la pertinence de l'étude de ce cas. Selon nous, la rupture engagée trouve sa source dans la volonté initiale des dirigeants de reconfigurer le modèle propre aux vins de Bourgogne pour adapter l'offre aux nouvelles tendances de consommation, et cela sans se contenter de copier ce qui a permis par ailleurs, par exemple, le succès des vins du Nouveau Monde. La réflexion apparaît par conséquent comme un exercice de créativité, propre à l'innovation stratégique. Il s'agit pour cela de s'appuyer à la fois sur les atouts reconnus des vins de la région (notion de « terroir », notoriété qualitative, engouement international pour les cépages « Pinot noir » et « Chardonnay », etc.), sur les atouts qui ont permis aux vins du Nouveau Monde de connaître le succès (approche marketing de l'environnement du produit, création d'un espace de vente, partenariats ciblés, etc.), sur une véritable politique de marque (sur le modèle du Champagne), mais aussi sur les ressources de l'entreprise : l'objectif affiché n'est pas de

¹² Le choix d'entretiens semi-directifs semble adapté à l'objet de la recherche, puisqu'il s'agit de « *comprendre comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs en souhaitant aborder des thèmes relativement sensibles sur le plan concurrentiel* » (Usunier & alii [2000]). Les données recueillies sont complétées par des documents fournis par la société (dossier de presse, lettres d'information périodiques de la société porteuse du projet, dossiers divers de présentation de l'offre), des articles de presse, les sites internet de la société et de ses partenaires.

¹³ Voir Asselineau [2007] pour une revue de littérature et une présentation détaillée des enjeux liés au marché du vin.

cibler la clientèle habituelle du vin, mais plutôt de contourner la concurrence en s'adressant aux non-clients se trouvant aux « frontières » du marché (en s'inspirant des produits substitués). Ces différents éléments innovants ont d'ailleurs présidé au choix de la marque « Burgonéo » :

« Etre Burgo, c'est être bourguignon, authentique, enraciné dans la tradition du cépage roi et d'un savoir-faire centenaire. Etre Néo, c'est être nouveau, différent, voire sensuel. C'est être néophyte également, avoir soif d'apprendre et de découvrir. Burgonéo est une approche décomplexée des vins de Bourgogne. Mais décomplexée ne veut pas dire pas fière de ses racines. Burgonéo puise sa force dans le respect des grands principes qui font de la Bourgogne une des régions les plus renommées au monde. Quand le monde se passionne aujourd'hui pour les vins de cépage, n'oublions pas que c'est la Bourgogne qui les a inventés ! Aligoté, Chardonnay, Pinot Noir, trois cépages emblématiques qui sont au cœur des vins Burgonéo »¹⁴.

Le comparatif entre l'offre « traditionnelle » et l'offre « Burgonéo » est établi dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2. Eléments de comparaison entre l'offre traditionnelle et l'offre « Burgonéo »¹⁵

Offre « traditionnelle »	Offre Burgonéo
Le vin comme produit culturel, initiatique. Le client doit faire la démarche de découverte.	Le vin obéit aussi à une logique économique. L'offre doit s'adapter mais sans renoncer à la qualité. Une pédagogie est nécessaire : cours, dégustations, découverte du vignoble, etc.
Accueil dans les caves peu développé, confidentiel, réservé aux connaisseurs.	Boutique dédiée au cœur du vignoble, accueil commercial, dégustation de produits.
Étiquette détaillée : type de vin, classement (Grand Cru, 1 ^{er} Cru, etc.), mention « Appellation d'Origine », millésime, degré d'alcool, informations sur le viticulteur et/ou le négociant.	L'étiquette doit attirer : seules figurent les mentions nécessaires à l'achat, le reste (millésime, classification, degré d'alcool, etc.) est placé sur la contre-étiquette (arrière de la bouteille).
Le terroir, la localisation exacte du vin sont mis en avant pour sa dénomination. Ex. « Meursault Genevrières 1 ^{er} Cru ».	Une marque « Burgonéo » garantit la qualité du produit (sélection par des œnologues).
Absence de mention des cépages sur l'étiquette (parfois dans le texte de la contre-étiquette)	Le nom des cépages (« Pinot Noir » et « Chardonnay ») au cœur de l'acte d'achat
Contre-étiquette souvent inexistante ou peu	Caractère didactique de la contre-étiquette :

¹⁴ Source : www.burgoneo.fr

¹⁵ Source : auteur. Voir Asselineau [2007].

informative (généralités sur le producteur, rarement quelques éléments sur l'appellation, la dégustation, les accords mets-vins).	accords mets-vins adaptés ; informations détaillées sur le vin, la dégustation, le négociant.
Présentation universelle : formats de bouteilles identiques, texte en lettres noires (parfois de légers inserts verts ou rouges) sur une étiquette toujours blanche.	Nouveau design de la bouteille unique, immédiatement reconnaissable.
Pas ou peu de communication Grand Public des domaines et des viticulteurs.	Politique de marque. Site internet dédié informatif et commercial (vente en ligne).

Au-delà de l'intérêt lié à la spécificité du concept, le point marquant de ce projet réside dans l'esprit entrepreneurial manifesté par les dirigeants, qui tranche avec les habitudes observées sur ce secteur. Il est sans doute guidé tant par leur parcours professionnel que par leur personnalité, qui expliquent l'approche singulière adoptée, ce dont témoigne le contenu des interviews réalisés auprès d'un des deux associés au printemps 2007. Le parcours du dirigeant interrogé mérite d'être évoqué : originaire du nord de la France, diplômé d'une grande école de commerce, c'est après plusieurs années de vie professionnelle dans des entreprises de secteurs d'activité variés (Champagne, Parfumerie, Spiritueux) qu'il décide de s'installer en Bourgogne et de créer la société de conseil en marketing et communication qui porte le projet Burgonéo. N'étant ni originaire de la région ni, jusqu'alors, impliqué professionnellement dans le secteur du vin de Bourgogne, sa réflexion apparaît désincarnée, objective : son analyse stratégique fait donc preuve d'un regard extérieur et « neuf » par rapport aux normes et habitudes du secteur. En outre, en tant que nouvel entrant, il a d'autant moins de difficultés à envisager de profonds changements dans l'approche du marché : d'abord parce que, contrairement à une entreprise déjà installée, il n'a pas à supporter le poids d'éventuels freins managériaux ou organisationnels ; ensuite parce que son discours laisse apparaître la volonté affirmée de se différencier pour se développer sur un marché mature déjà encombré par la concurrence (« *si on fait la même chose que tout le monde, on n'existe pas (...). On veut marquer notre différence* »). Cette dernière raison le pousse à cibler essentiellement de nouveaux consommateurs, habituellement contrariés par la complexité de l'offre existante, avec l'objectif de « *faire entrer les gens dans la Bourgogne* ». Par ailleurs, son approche est nourrie à la fois de connaissances en marketing et management, qui lui ont permis de s'inspirer de cas de « ruptures » (« Apple » ou « Nespresso » sont cités spontanément), et de ses expériences d'autres secteurs d'activités.

4. Commentaires

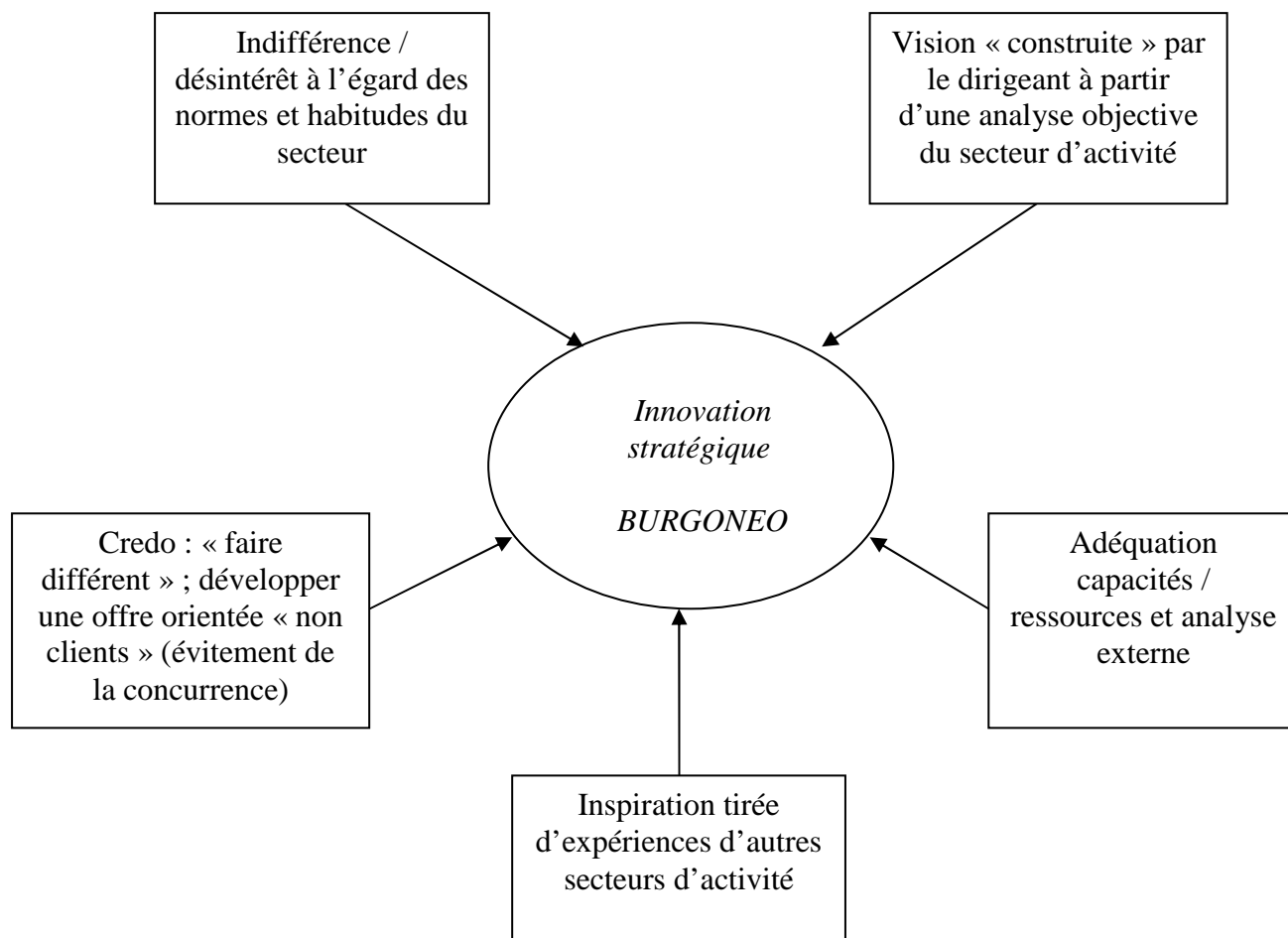
Concernant particulièrement la réflexion stratégique menée par les dirigeants, cinq dimensions importantes semblent pouvoir être extraites du cas Burgonéo :

- Une analyse objective et un « regard extérieur » porté sur le secteur d'activité ont permis à la fois une remise en cause des « règles du jeu » existantes - pourtant en apparence immuables - et la construction clairement délibérée d'une « vision » à la base d'une offre fortement différenciée ;
- une attitude « non conformiste » pleinement assumée par le dirigeant, qui se traduit par une indifférence marquée à l'égard de la « norme » et des codes habituels du secteur et une présence faible dans les réseaux locaux habituels ;
- une volonté de développer une offre en direction de non-clients et plus généralement de « faire différent », expression fréquemment utilisée tant dans le discours et les différents documents édités pour le projet ;
- une curiosité et une ouverture à ce qui fait le succès d'autres secteurs d'activité, sans doute largement imputables au parcours et à l'expérience des dirigeants ;
- une réflexion combinant capacités, compétences et ressources internes et analyse externe pour proposer une offre unique.

Ces différents éléments sont repris dans le graphique 1¹⁶.

¹⁶ Source : auteur.

Graphique 1. Eléments de réflexion déterminants pour Burgonéo



Parmi ces différents éléments, le point peut-être le plus important concerne le fait que les porteurs du projet sont entièrement « neufs » dans le secteur d'activité (de par leur origine géographique, leurs parcours personnels et professionnels, etc.), ce qui semble être une donnée fondamentale sur ce marché fortement ancré dans les traditions.

Un dirigeant souhaitant s'engager dans une démarche d'innovation stratégique pourra trouver au travers de ce cas quelques pistes pouvant nourrir sa réflexion, ce qui constitue l'objet de la recherche. Peut-être plus encore, un créateur d'entreprise soucieux de développer un concept innovant et différenciant pourra notamment trouver dans l'analyse de ce cas quelques sources d'inspiration.

Cela suppose néanmoins de prendre pleinement conscience des différentes limites de l'analyse présentée ici qui ne peut notamment faire l'objet d'aucune généralisation hâtive, comme toute étude de cas unique (Yin [2003]). Tout au plus pourra-t-on cependant souligner que les différents éléments mis en exergue vont dans le sens d'une confirmation des constats déjà recensés dans la littérature, et ce dans des contextes et environnements variés, renforçant ainsi leur degré de scientificité. Il semble d'ailleurs important de souligner que, alors même que le projet Burgonéo semble construit sur des bases identiques à ce qui a permis d'autres innovations stratégiques, rien ne permet d'indiquer à ce jour que le modèle proposé par Burgonéo conduise à un développement satisfaisant de l'activité et à un succès. Comme cela a déjà été souligné *supra*, l'un des intérêts majeurs de ce cas réside dans sa mise en perspective longitudinale, permettant – au contraire

d'approches méthodologiques privilégiant les analyses *ex post* – de faire ressortir les éventuelles évolutions « chemin faisant » du projet et leurs causes, ceci d'autant plus que les porteurs du projet Burgonéo adoptent ouvertement une logique d'apprentissage et recourent à un système essais-erreurs¹⁷. Néanmoins, une évolution défavorable du projet conduirait à reposer la question de la pertinence d'une réflexion basée sur les éléments du Graphique 1, qui pourraient éventuellement perdre une partie de leur caractère explicatif.

Enfin, il convient de réfléchir aux menaces et risques liés à la démarche entreprise, qui ne semblent pas négligeables. D'abord parce que le concept proposé, malgré son caractère original, semble être relativement facilement imitable par un concurrent disposant déjà d'une notoriété satisfaisante ; ensuite parce que le projet ne dispose pas de ressources importantes, limitant les possibilités d'accéder à une notoriété suffisante pour se développer ; enfin – ce qui est un point d'interrogation fondamental par rapport à l'innovation stratégique en général- parce que le caractère volontairement « anticonformiste » adopté et l'absence d'intégration dans des réseaux traditionnels de la profession peuvent rendre par exemple plus difficile une politique d'alliances ou de partenariats.

Conclusion

L'étude de cas proposée fait ressortir l'influence prépondérante de la réflexion initiée par les dirigeants pour l'émergence d'innovations stratégiques. En première analyse, il est notamment intéressant de noter la présence de savoir-faire et d'approches spécifiques : un point-clé semble résider dans la « vision » qui est proposée pour l'organisation, qui se pose volontairement en rupture avec l'environnement dans une attitude anticonformiste revendiquée.

Au travers de ces aspects, l'approche en termes d'innovation stratégique renoue, dans le champ de la stratégie d'entreprise, avec la notion d'« esprit entrepreneurial » qui incite le dirigeant stratège à se comporter en entrepreneur plutôt qu'en gestionnaire : « *il réalise quelque chose d'autre que ce qui est accompli par la conduite habituelle... Il possède un coup d'œil particulier et sait agir en dehors de la routine* »¹⁸.

Nous l'avons souligné, il n'est cependant bien évidemment pas envisageable d'opérer des généralisations trop hâtives à ce stade de l'analyse. Notamment, le fait que le projet étudié dans cette contribution soit de taille réduite et entièrement géré depuis sa récente création par les fondateurs explique sans doute en grande partie leur influence sur le fonctionnement de l'organisation. La question majeure de notre point de vue, mais non traitée ici, de la capacité d'une entreprise déjà profondément encastrée dans son marché et son environnement à opérer une « rupture » reste entière et pose vraisemblablement des difficultés considérablement accrues par rapport au cas étudié. Les exemples de tels mouvements stratégiques sont d'ailleurs peu nombreux, laissant supposer que les différents « freins » managériaux et organisationnels évoqués *supra* peuvent s'avérer puissants. Ils ne sont pas traités ici.

Quoique très imparfaite dans cette première phase exploratoire, cette recherche nous semble néanmoins porteuse de développements fructueux. D'abord, la question du « dosage » entre stratégies délibérées et émergentes propre à favoriser l'innovation stratégique dans l'organisation semble pouvoir faire l'objet d'approfondissements : quel doit être, dans une entreprise de taille importante, le rôle du dirigeant et la nature de la « vision » proposée ? Ensuite, une interrogation concerne les raisons de l'existence de phénomènes d'« orthodoxie sectorielle », dont les effets, nous l'avons vu, peuvent être anesthésiants pour la créativité et l'innovation. Enfin, comme cela a été souligné lors de la présentation du cas « Burgonéo », dans quelle mesure est-il possible et souhaitable d'adopter un comportement de « passager clandestin » sur un marché caractérisé par des logiques de coopération fortes entre les acteurs ?

Autant d'aspects pour lesquels la mobilisation de concepts hérités tant des champs de l'entrepreneuriat et de la stratégie peut apparaître pertinente.

¹⁷ Par exemple avec des tentatives portant sur la nature des bouchons des bouteilles.

¹⁸ J. Schumpeter, cité par Verstraete [2002], p. 48.

Références bibliographiques

- Alter N.**, 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Ansoff I.**, 1975, « Managing strategic Surprise by Response to Weak Signals », *California Management Review*, vol. 18, n°2, Winter, p. 21-33.
- Asselineau A.**, 2007, « Innovations stratégiques dans le secteur viti-vinicole : le cas d'une société de négoce de Bourgogne », *Atelier « Innovation et tradition » AIMS-ESSCA*, Angers, mai, 24 p. (www.strategie-aims.com/actesateliers/InnovTrad/Asselineau.pdf).
- Asselineau A.**, 2006, « Le projet dans la réflexion stratégique : l'exemple de la démarche d'intelligence économique », in Lièvre P., Lecoutre M. & Kaba Traoré M. (coord.), *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermès-Lavoisier, p. 172-182.
- Blanco S.**, 2007, « Sélection des idées, le maillon faible », *L'Expansion Management Review*, n°126, automne, p.54-67.
- Buisson B. & Silberzahn P.**, 2005, « Innovations de rupture : il n'y a pas de fatalité », *L'Expansion Management Review*, mars, p. 100-105.
- Charitou C. & Markides C.**, 2003, « Responses to Disruptive Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 44, n°2, p. 55-63.
- Christensen C.**, 1997, *The Innovator's Dilemma*, Boston : HBS Press.
- Christensen C., Johnson M. & Rigby D.**, 2002, « Foundations for Growth, How to Identify and Build Disruptive New Businesses », *Sloan Management Review*, vol. 43, n°22, Spring, p. 22-31.
- Christensen C. & Overdorf M.**, 2000, « Meeting the Challenge of Disruptive Change », *Harvard Business Review*, March-April, p. 66-76.
- Coase R.**, 1937 [1991], « The Nature of the Firm », *The Nature of the Firm*, Williamson O. & Winter S. (dir.), Oxford University Press.
- Dahan N.**, 2005, « L'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant de recherche », *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 27 p.
- D'Aveni R.**, 1995, *Hyper compétition*, Trad. française, Paris : Vuibert.
- Drucker P.**, 1985, « Entrepreneurial Strategies », *California Management Review*, vol. 27, n°2, Winter, p. 9-25.
- Dumoulin R. & Simon E.**, 2005, « Stratégie de rupture et PME, la réplication impossible », *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 25 p.
- Etrillard C.**, 2004, « Stratégie et PME : peut-on parler de stratégies entrepreneuriales ? », *13^{ème} Conférence de l'AIMS*, Normandie-Vallée de Seine, juin, 26 p.
- Fréry F.**, 2007, « Le dirigeant stratège », in Bournois F., Duval-Hamel J. et alii (coord.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, p. 442-447.
- Hamel G. & Prahalad C.**, 1995, *La conquête du futur*, Trad. française, Paris : Interéditions.
- Hamel G.**, 2000, *La révolution en tête*, Trad. française, Paris : Village Mondial.
- Hamel G.**, 2006, « The Why, What and How of Management Innovation », *Harvard Business Review*, January-February, p. 72-84.
- Hansen M. & Birkinshaw J.**, 2007, « The Innovation Value Chain », *Harvard Business Review*, June, p. 121-130.
- Jullien F.**, 1996, *Traité de l'efficacité*, Grasset.
- Kim W. & Mauborgne R.**, 2005, *Stratégie Océan Bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Trad. Française, Paris : Village Mondial.
- Laroche H., Nioche J-P.**, 2006, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°160, p. 81-105.
- Lehmann-Ortega L. & Schoettl J-M.**, 2005, « Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique », *Colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 38 p.
- Le Roy F. & Yami S.**, 2007, « Les stratégies de rupture en PME : une étude de cas », *Management International*, vol. 11, n°2, p. 1-13.

- March J.**, 1991, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n°1, February, p. 71-87.
- Markides C.**, 1997, « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, Spring, p. 9-23.
- Métais E.**, 2004, *Stratégie et ressources de l'entreprise, théorie et pratique*, Paris : Economica.
- Moingeon B. & Lehmann-Ortega L.**, 2006, « Strategic innovation: how to grow in mature market », *European Business Forum*, issue 24, p. 50-54.
- Roy P.**, 2005, « Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché », *Revue Française de Gestion*, n°31-155, mars-avril, p. 97-116.
- Saïas M. & Métais E.**, 2001, « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4 (1), mars, p. 183-213.
- Sarazin B.**, 2007, « Heureusement qu'il y a des rebelles », *L'Expansion Management Review*, n°126, automne, p. 10-17.
- Schlegelmilch B., Diamantopoulos A. & Kreuz P.**, 2003, « Strategic innovation : the construct, its drivers and its strategic outcomes », *Journal of Strategic Marketing*, n°11, p. 117-132.
- Schumpeter J.**, 1951 [1972], *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot.
- Slywotzky A.**, 1998, *La migration de valeur, le nouveau défi du management*, Trad. française, Paris : Village Mondial.
- Smith W. & Tushman M.**, 2005, « Managing Strategic Contradictions : A Top Management Model for Managing Innovation Streams », *Organization Science*, vol.16, n°5, September-October, p. 522-536.
- Stringer R.**, 2000, « How to Manage Radical Innovation », *California Management Review*, vol. 42 (4), Summer, p. 70-88.
- Thiéart R-A.** (dir.), 2003, *Méthodes de recherche en management*, 2ème éd., Paris : Dunod
- Tushman M. & O'Reilly C.**, 1996, « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, vol. 38, n°4, Summer, p. 8-30.
- Usunier J-C., Easterly-Smith M. et Thorpe R.**, 2000, *Introduction à la recherche en gestion*, 2ème éd., Paris : Economica.
- Verstraete T.**, 1999, *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris : L'Harmattan
- Verstraete T.**, 2002, *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de L'ADREG.
- Yin R.**, 2003, « Case Study Research, Design and Methods », *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, 3^{ème} éd, Sage Publications.