

POINT DE VUE

LES STRATÉGIES DE RUPTURE

RÉGIS DUMOULIN,
 Professeur, Lunam, Université d'Angers, GRANEM,
 UMR MA n°49 et ISC Paris Business School

Deux dossiers spéciaux de revues françaises¹ sont récemment venus faire un point salubre sur la définition de ce qu'est une stratégie de rupture et sur les enjeux de la recherche sur le sujet. Le terme de rupture est francophone. C'est Bijon (1984) qui le premier révèle le terme et l'applique aux innovations radicales. La littérature anglophone parle de « strategic innovation » (eg. Means et Faulkner, 2000 ; Abraham et Knight, 2001), de stratégie « Blue ocean » (Kim et Mauborgne, 2004), de « disruptive strategy » (D'Aveni, 1999 ; Christensen et Overdorf, 2000), voire de « strategic surprise » (Ansoff, 1975)... Les stratégies de rupture occupent l'espace de la recherche française et mondiale depuis un bon moment déjà.

En 1981, M. Porter émet l'hypothèse que seule l'étude de la structure de l'industrie serait essentielle à la compréhension de la performance des firmes. La compréhension du comportement stratégique n'aurait pas un intérêt très fort dans la mesure où la réponse de chacune des firmes aux exigences de l'environnement serait semblable à celles de ses concurrents dans cette industrie.

L'adéquation stratégique repose sur la compréhension de la logique concurrentielle dominante d'un secteur industriel. Deux principes fondamentaux gouvernent la stratégie (Saïas et Métais, 2001) : les firmes s'adaptent à leur environnement en vue d'assurer leur pérennité ; elles acquièrent et défendent un avantage concurrentiel de manière durable. Prahalad et Hamel (1994), remettant en cause cette durabilité, montrent que les stratégies de positionnement sont adaptées aux environnements en croissance incrémentale et à prévisibilité forte. Dès lors que l'environnement économique des firmes change pour la turbulence et l'incertitude, ils défendent le besoin d'une nouvelle approche de la stratégie

1. *Revue Française de Gestion*, vol. 35/197, 2009 ; *Gestion 2000*, vol. 29, n°1, janvier-février 2012.

recentrée sur l'entreprise. La stratégie de rupture participe de cette nouvelle compréhension.

La rupture est 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 ou de son business model (Dumoulin *et al.*, 2010, p. 177). Si cette définition est claire, sa mise en œuvre pratique comme son analyse académique ne va pas sans poser problèmes. Cette revue de littérature vise à mettre en avant certains points qui nous semblent saillants dans la circonscription de ce qu'est la rupture en stratégie. Nous aborderons la transition de la pensée porterienne vers l'intention et la rupture, nous en cernerons une définition en montrant qu'elle recouvre des réalités parfois variées, que nous relierons au changement dans le business model des firmes. Enfin, nous nous interrogerons sur le caractère nécessairement brutal d'une telle stratégie.

La nécessité de changer de modèle en stratégie

L'adéquation à l'environnement est la stratégie qui consiste, après examen des exigences de l'industrie traduites en facteurs-clés de succès, à s'y conformer pour y développer un avantage concurrentiel. Cette démarche, si elle est popularisée par Porter (1986) émane des travaux initiaux sur la stratégie dès les années 1960. L'analyse stratégique consiste à identifier les industries les plus profitables, les segments et les marchés les plus attractifs. Le SWOT (Learned *et al.*, 1965) suppose de positionner l'entreprise dans un métier et d'en cerner, dans un premier temps prépondérant, les opportunités (*opportunities*) et les menaces (*threats*) puis dans un second temps plus relatif, de relever les forces (*strengths*) et faiblesses (*weaknesses*) de l'organisation. L'environnement est conceptualisé comme externe à la firme, qui s'impose à elle sans qu'elle puisse en modifier ni les contours ni les règles de fonctionnement. Les démarches d'adaptation des firmes sont conditionnées par le résultat de cette analyse SWOT – le *fit* stratégique.

L'idée principale qui préside à la naissance du paradigme des stratégies de rupture est l'instabilité désormais avérée de l'environnement. La mondialisation se traduit concrètement par des facteurs économiques issus de la globalisation de l'économie et des changements technologiques (James, 1991 ; Hamel, 1996). Les marchés se dérèglent, l'intensité concurrentielle s'accroît et le cycle de vie des produits et des services est de plus en plus court. Ce raccourcissement des cycles de production appelle l'accélération de l'innovation, la conquête rapide de nouveaux marchés et leur abandon tout aussi rapide (Dumoulin, 2003). Les avantages concurrentiels deviennent éphémères (D'Aveni, 1994). Le changement technologique, la diffusion de la technologie augmentent

(Bettis et Hitt, 1995). L'innovation dans les nouvelles technologies est perpétuelle (Moriss-Suzuki, 1984). Le risque et l'incertitude augmentent, la prévisibilité des événements diminue, les industries voient leur frontières se brouiller et leur identité se diluer.

Cette nouvelle donne environnementale et concurrentielle rend caduque l'analyse en termes de positionnement. Les outils de l'analyse stratégique sont incapables de saisir la dimension dynamique et processuelle de la concurrence (Meier et Soparnot, 2012). Ils dénotent une conception déterministe de l'adaptation de l'entreprise (Astley et Van de Ven, 1983). L'homogénéité des réponses aux facteurs clés de succès les rend inaptes à expliquer les variations de performance des organisations (Lehman-Ortega et Roy, 2009).

L'intention stratégique – *Strategic Intent* (Hamel et Prahalad, 1989) consiste à inverser la focale. La compréhension déterministe de la stratégie s'estompe au profit d'une démarche volontariste qui vise à modifier les règles du jeu concurrentiel. L'approche proactive de la rupture explique la performance des firmes par les ressources qu'elles possèdent, sur lesquelles se fonde l'avantage concurrentiel (Hamel, 1996). Les positions concurrentielles dominantes, renforcées par les barrières à l'entrée obligent les dominés ou les nouveaux entrants à combattre les leaders en modifiant les règles du jeu concurrentiel. C'est le principe de l'hypercompétition (D'Aveni, 1994). La stratégie n'a plus pour objet de bâtir des avantages durables mais de briser le statu quo en permanence (Desreumaux *et al.*, 2006, p. 73). Le principe est de créer l'instabilité en modifiant son propre avantage concurrentiel, en contraignant à l'essoufflement des concurrents qui peinent à limiter ou à contrer la stratégie gagnante. L'aptitude à la modification efficace des règles du jeu concurrentiel devient la clé de la réussite des entreprises, qu'elle s'exerce sur l'offre ou sur les processus organisationnels. Ces entreprises créent et maîtrisent de nouvelles sources de valeur et ne se contentent pas de défendre des acquis (Saïas et Métais, 2001). Le tableau 1 offre une comparaison sommaire entre les deux approches antagonistes de la stratégie.

Tableau 1. Une comparaison Positionnement / Intention stratégiques

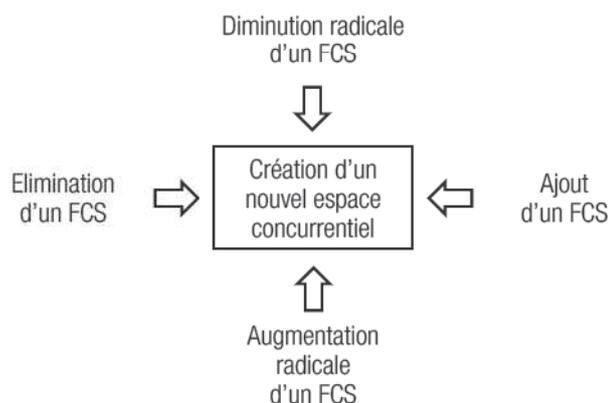
Modèle stratégique	Niveau d'analyse	Source de l'avantage concurrentiel	Type d'environnement
Positionnement	Macro : l'environnement, le secteur industriel	Conformité aux facteurs clés de succès du secteur	Stable et progressif
Intention	Micro : l'entreprise et ses ressources stratégiques	Modification ou suppression des facteurs clés de succès du secteur	Instable et turbulent

La stratégie de rupture, un concept étendu

La rupture consiste à rompre avec les facteurs-clés de succès de l'environnement pour tenter d'imposer ses propres règles du jeu. La confrontation directe étant coûteuse et consommatrice de ressources, la stratégie va s'attacher à créer de la valeur en se différenciant de la concurrence. La différenciation déplace la concurrence vers de nouveaux espaces concurrentiels (Kim et Mauborgne, 1999). Mais au-delà, la réussite d'une stratégie de rupture survient quand les facteurs clés de succès d'une industrie sont radicalement et durablement transformés. La littérature a souvent mis en avant les cas de Bodyshop, Ikea, Amazon ou encore la Renault Espace, ebay, Dell...

Le cadre d'analyse de Kim et Mauborgne (1999) est généralement mobilisé pour justifier les stratégies de rupture. La constitution de nouveaux espaces concurrentiels repose sur l'examen des facteurs-clés de succès (FCS) de l'industrie pour les modifier radicalement et régulièrement, voire les faire disparaître, ou en créer de nouveaux.

Figure 1. La création de nouveaux espaces concurrentiels



Source : Kim et Mauborgne (1999)

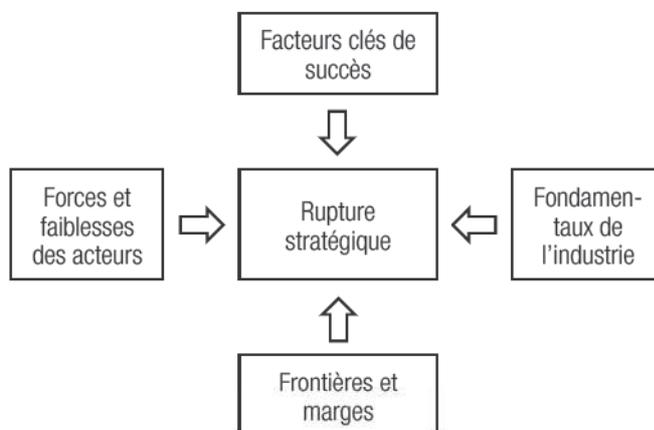
L'action peut concerner un ou l'ensemble des FCS. Elle organise le déséquilibre de l'industrie qui ouvre un nouvel espace dans lequel l'initiateur de la rupture développe potentiellement un avantage concurrentiel tant que la concurrence ne l'a pas rejoint (Dumoulin et Simon, 2005). Kim et Mauborgne insistent sur l'identification des besoins insatisfaits des clients (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005), quand d'autres auteurs prônent la révélation de besoins insoupçonnés (Christensen *et al.*, 2011).

Le développement d'une stratégie de rupture

Métais *et al.* (2009) étendent la réflexion environnementale à trois autres « leviers de la déconstruction stratégique ». Pour ces auteurs, la rupture

nécessite de s'interroger sur les forces et faiblesses des acteurs de la concurrence. Il s'agit, à partir de l'étude des cinq forces de Porter, d'imaginer comment s'en défaire plutôt que de s'y conformer. Si les faiblesses des leaders d'une industrie constituent une voie d'action, la réflexion ne doit pas négliger ses forces, dans lesquelles elle puisera des paradoxes et des contradictions, voire un sentiment d'omnipotence dans lesquels s'engouffrer pour mieux contourner les acteurs dominants et renverser les rapports de force.

Figure 2. Les composantes de la déconstruction stratégique.



Source : Métais et al. (2009)

Il faut ensuite analyser les fondamentaux non économiques de l'industrie (Métais et al., 2009, p. 152). Ils recouvrent les logiques dominantes (Bettis et Prahalad, 1995), les cadres de référence, les croyances et les idées toutes faites. Ils relèvent des mythes concernant la manière d'être performant et reconnu au sein de cette industrie. Là-encore, le succès de la rupture obligera à les remettre en cause, à s'en démarquer, voire à les éradiquer. C'est ainsi que le low-cost peut s'interpréter comme la remise en cause d'une offre toujours plus raffinée et socialement inutile au profit d'une proposition moins sophistiquée et donc moins onéreuse. De la même manière, Nintendo a créé une rupture avec la Wii en introduisant de nouveaux usages (Aurégan et Tellier, 2009 ; Joffre et Plé, 2007 ; Bonneveux et al., 2010), plutôt que de s'engager dans la course aux capacités technologiques (notamment le graphisme) traditionnellement en vigueur dans le secteur du jeu vidéo (Daidj et Isckia, 2010).

Enfin, la rupture doit questionner les frontières et les marges de l'industrie. Cela peut concerner la transposition d'un modèle d'une industrie à l'autre. Croiser des technologies ou des offres, aller au-delà de la segmentation classique, la « création de ruptures consiste donc à croiser de manière aberrante des blocs logiques (Métais et al., 2009, p. 155),

comme peut l'être la mise à disposition du grand public d'un bien réservé à l'industrie (Abraham et Knight, 2001).

La rupture demande également à l'interne des capacités à gérer les situations ambiguës (Renard et Soparnot, 2012). La littérature définit certaines conditions organisationnelles essentielles de l'émergence des stratégies de rupture.

Une culture de l'innovation : la vision de l'organisation, ses missions, buts et valeurs fournissent le contexte dans lequel les idées se développent, les solutions apparaissent, sont choisies et s'implémentent. L'idée est de créer une culture dans laquelle s'inscrit une volonté de changement permanent (Le Roy et Yami, 2007). Le rôle des managers est fort, qui doivent, par leur insatisfaction permanente, pousser l'organisation à ne pas se reposer sur ses lauriers. L'organisation doit également savoir prendre des risques et par-là même avoir la confiance de ses parties prenantes (Métais, 1999). Elle ne doit pas être trop bureaucratique, ni vouloir s'inspirer du passé pour traiter ses problématiques à venir (Le Roy et Yami, 2007).

La liberté d'agir : la créativité des membres de l'organisation doit pouvoir s'exprimer dans cette culture. Dans une problématique de différenciation – intégration (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Aoki, 1990 ; Teece *et al.*, 1997), les individus doivent avoir la liberté d'expérimenter, de faire des erreurs et de progresser. La coordination au sein de buts partagés, l'intégration, permet à l'organisation de ne pas succomber à un effet « Tour de Babel » (Abraham et Knight 2001, p. 25). De même, la tension créative s'obtient en ne spécifiant pas trop les attendus de la créativité.

Hamel et Prahalad (1994) recommandent la construction d'une coalition autour du projet de rupture. Cette coalition peut être dédiée au traitement d'une rupture précise ou, en amont, être mobilisée pour favoriser l'émergence de ruptures. Elle n'est pas limitée à l'organisation.

Adaptant les travaux de Schlegelmich *et al.*, (2003), Le Roy et Yami (2007, p. 3) dressent une synthèse des éléments pré-requis à l'émergence des stratégies de rupture.

Condition	Objet
Culture	Mise en place d'une culture qui consiste en une attitude de questionnement permanent
Processus	Mise en place d'un processus informel d'exploration créative
Personnes	Mise en place d'un dialogue interne-inter-fonctionnel et inter-hiérarchique qui dépasse les frontières de l'organisation
Ressources	Mise en place de réseaux de partenaires qui fournissent des compétences complémentaires

Source : Le Roy et Yami, 2007, p. 3.

Les deux faces de la rupture : la modification du business model

Un business model se définit comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer ses revenus (Warnier *et al.*, 2004). A destination du secteur d'activité, ces choix recouvrent le couple produit-marché, donc la proposition de valeur faite au client. Sur le plan organisationnel, ils ont trait aux process de réalisation de l'offre via l'architecture de la chaîne de valeur. Si la rupture concerne les deux aspects du business model (Lehman-Ortega et Schoettl, 2005), force est de constater que, de par son côté plus flagrant, la littérature traite davantage du marché que de l'organisation (Pin *et al.*, 2003). Les recherches étudient ainsi les origines de ces ruptures, notamment autour de la problématique de compétences centrales (Hamel et Prahalad, 1989) ou encore les mécanismes concurrentiels en jeu (Métais et Pin, 2002).

Mais les ruptures peuvent relever des modifications radicales au niveau des process, et être néanmoins spectaculaires. Le cas de Dell est souvent évoqué (eg. Govindarajan et Gupta, 2001) comme une refonte des règles de l'industrie du PC passant par la redéfinition de la chaîne de valeur interne. Quand l'industrie vend sur stock des produits standard, Dell invente la vente directe de PC *ad hoc*. Le process consiste à ne garder que l'assemblage ; les composants proviennent de fournisseurs externes. Les clients personnalisent leur commande via le site Internet. La chaîne de valeur est configurée pour faire coïncider le plus efficacement approvisionnement, montage et distribution, les ordinateurs étant expédiés directement aux clients.

Les deux éléments du business model – offre client et chaîne de valeur – sont rarement indépendants, la modification de l'un ayant des conséquences sur l'autre. Dans le cas de Dell, la refonte de la chaîne de valeur a un impact sur la proposition de valeur client. Ce dernier peut concevoir lui-même son PC et l'adapter à ses besoins précis plutôt que de réviser ceux-là en fonction de l'offre standardisée des concurrents de Dell.

Le cas de l'entreprise Mextract (Dumoulin et Simon, 2005) illustre bien l'interaction entre les deux sources de rupture. Cette entreprise familiale qui fabrique des silos à grain subit la concurrence de grandes firmes internationales. Pour s'en démarquer, l'entreprise mise sur le développement d'un extracteur hydraulique. Celui-ci est une machine qui se positionne au fond du silo et extrait en continu la matière qui y est stockée. Par la même occasion, elle le nettoie sans qu'il faille vider le contenant. Ces deux arguments (extraction et entretien) sont la base de la refonte de la valeur client. Mais cette rupture de l'offre ne s'est pas faite sans impact sur l'organisation de la chaîne de valeur, qui s'est transformée et est devenue plus performante. Le tableau suivant montre l'évolution des sources de revenu dans cette société :

Origine des revenus en % du chiffre d'affaires annuel			
	Stockage et manutention	Extraction	Ingénierie et services
Année 1996	40	60	0
Année 2004	5	60	35

Source Dumoulin et Simon, 2005, p. 87.

Cette transformation s'est opérée par une évolution conjointe de la structure et des process de production : le bureau d'étude et le service commercial se sont étoffés et professionnalisés, le service après-vente qui n'existait pas a été créé. Auparavant, Mextract vendait une machine qu'elle installait chez le client. Désormais elle fournit une prestation étendue, constituée d'une étude sur plan, la fabrication d'une machine adaptée au besoin spécifique du client, son installation et sa maintenance.

Ni Dell ni Mextract n'ont créé de nouvelles industries pas plus que leur business model ne s'est généralisé à l'ensemble d'un secteur pour en devenir le modèle dominant. Ils ont tout bonnement modifié les règles du jeu suffisamment pour s'implanter dans un secteur (Dell) ou pour y survivre (Mextract) en jouant sur les deux aspects de leur business model. La rupture n'entraîne pas toujours de changement radical pour l'ensemble d'un secteur au point de rendre obsolète l'ancien modèle.

Rupture brutale ou rupture molle ?

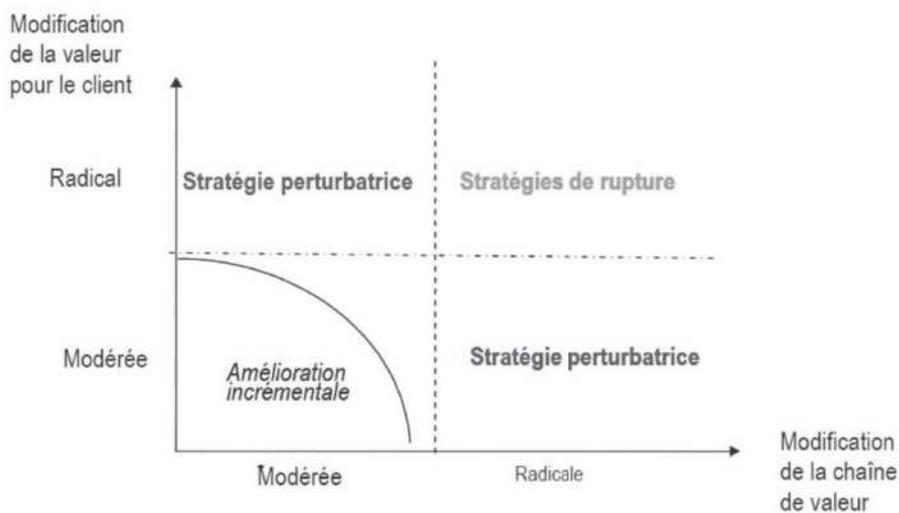
« Le qualificatif de rupture est très souvent associé à une certaine forme de brutalité, de soudaineté, a priori antinomique avec toute forme de continuité » (Pin et al., 2003, p. 7). La rupture rompt avec l'idée de stabilité inhérente à la construction de structures industrielles (D'Aveni, 1999). On pourrait imaginer renverser cette assertion en proposant que ce soit la rupture et non pas la stabilité qui ait statut de norme (voir Bréchet et Desreumaux, 2008).

La rupture est-elle nécessairement spectaculaire ? C'est un peu l'idée qui se dégage de la définition qui est dorénavant admise de cette stratégie. Les termes employés pour la traiter empruntent tout autant à la guerre que pour l'approche classique (Rindova, Becerra et Contardo, 2004). Cependant, le spectaculaire est-il dans la démarche ou dans ses conséquences ? Dans ces dernières, le succès de la rupture passe par l'adoption d'un nouveau business model, d'abord par l'initiateur de la rupture puis par l'ensemble du secteur. Une stratégie de rupture réussie mettrait « hors marché » les rivaux et reviendrait à créer un nouveau marché sur lequel l'entreprise est le seul offreur jusqu'à ce qu'elle soit éventuellement imitée par de nouveaux entrants. (Le Roy et Yami, p. 3).

Dahan (2004), analysant les conséquences de la rupture sous l'angle de ses conséquences, distingue deux niveaux de radicalité dans l'innovation stratégique. Le moins élevé serait atteint quand, par la rupture, la firme va à l'encontre du modèle dominant tout en restant dans le même secteur d'activité que les concurrents. Elle cherche alors à se différencier davantage de la concurrence, à fidéliser une partie de la clientèle, tout en continuant à faire face à des rivales. Le niveau le plus élevé de radicalité implique le développement d'une offre totalement novatrice, sans équivalent sur le marché actuel. L'entreprise crée ainsi un nouveau secteur d'activité dans lequel elle règne seule. Elle bénéficie des avantages du pionnier, d'un monopole temporaire avant que d'être rejointe par des imitateurs. Pour Christensen *et al.* (2002), ces situations sont plutôt rares, les nouvelles sources de valeur sont moins radicales.

Dans le prolongement des travaux de Pin *et al.* (2003) et de Dahan (2004), Lehmann-Ortega et Schoettl (2005) qualifient de rupture les modifications qui vont affecter simultanément les deux aspects du business model : la valeur client et la chaîne de valeur. Ils qualifient de stratégie perturbatrice les modifications qui n'en concerneront qu'un des deux aspects. Ils proposent la typologie suivante :

Figure 3. Typologie de l'innovation stratégique.



Source : Lehmann-Ortega et Schoettl (2005)

L'analyse stratégique d'un groupe comme Renault montre que cohabitent dans les décisions certaines qui relèvent de la rupture et qui revêtent un caractère spectaculaire – l'Espace en 1984, qui ouvrira le nouveau segment des monospaces ; la Dacia Logan en 2004, qui transpose aux pays développés européens un bien destiné initialement aux pays émer-

gents – et certaines qui visent l'adéquation aux facteurs-clés de succès en vigueur dans l'industrie automobile – la fusion avec Nissan, l'alliance avortée avec General Motors obéissent à la logique de concentration du secteur, le rachat de Samsung Motors en 2000 et le lancement de la Koleos en France en 2008 répondent à la nécessité d'avoir un véhicule haut-de-gamme de stature internationale. La rupture peut donc ne concerner qu'un pan (produit-maché-technologie) de la firme.

Pin *et al.* (2003) ont remis en cause la caractéristique de radicalité en proposant un concept qu'on pourrait qualifier de « révolution à petits pas » (Schoettl, 2009) ou de « rupture molle ». L'idée générale est que la rupture est l'aboutissement d'améliorations incrémentales du processus de création de valeur de la firme, tant au niveau interne à l'entreprise qu'à destination du marché. Ces améliorations se révèlent moins spectaculaires ou radicales. Elles ne débouchent pas forcément sur de nouveaux marchés, de nouvelles industries ou de nouveaux business models.

La rupture de l'offre Ikea s'est réalisée progressivement, la stratégie et le business model se sont raffinés au fur et à mesure de la résolution des problèmes liés à l'activité. « Les quatre piliers du modèle d'affaires Ikea – les points de vente, l'intégration en fabrication, le libre service et le principe du kit – ne résultaient pas d'une stratégie préconçue mais d'une série de solutions apportées au fil du temps pour surmonter les difficultés rencontrées » (Schoettl, 2009, p. 168). C'est donc un processus lent, fondé sur la recherche de solutions pratiques, tant au niveau de la conception des meubles que de l'offre finale qui donne progressivement naissance au modèle Ikea tant décrit dans la littérature. Schoettl montre qu'en réalité celui-ci repose sur la combinaison et l'association d'innovations incrémentales, sur des réponses à des sollicitations ponctuelles et aussi de l'apprentissage organisationnel, notamment au cours des 20 premières années de la constitution d'Ikea (de 1945 à 1965). C'est lorsque ce business model a été au point et s'est diffusé nationalement puis internationalement que la rupture a été consommée et que le modèle Ikea s'est imposé aux concurrents comme aux clients.

Conclusion

Cette approche de la stratégie est très descriptive des pratiques – comme à l'origine du positionnement – et peine à offrir un cadre conceptuel fort. La rupture va à l'encontre du paradigme qui envisage l'homogénéité des structures, et qui est puissant en sciences de gestion, tant au travers de l'histoire des affaires (Miles et Snow, 1984) que des travaux institutionnels (di Maggio et Powell, 1983). De plus, l'avantage concurrentiel de Porter (1986) est largement diffusé tant sur le plan de la recherche que de l'enseignement, l'approche du positionnement allant de pair avec

une batterie d'outils peut-être critiquable, mais connu de tous et facilement compréhensibles. Les approches du mouvement et de la rupture ne possèdent pas cet arsenal d'outils simples et reliés.

La thématique de la rupture en stratégie présente les caractéristiques d'un courant de recherche en émergence (Lehmann-Ortega et Roy, 2009). La littérature francophone dans ce domaine présente cependant une cohérence propre qui le rend prometteur.

Bibliographie

Abraham, Jay et D. Knight (2001), "Strategic Innovation: Leveraging Creative Action for More Profitable Growth", *Strategy & Leadership*, 29 jan., 21-26.

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

Aoki M. (1990), « The participatory generation of information rents and the theory of the firm » in Aoki M., Gustafsson B. et Williamson O.E. (eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, London, p. 26-52

Astley, W. Graham, and Andrew H. Van de Ven (1983), "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273.

Aurégan P., Tellier A. (2009), « La modification des règles du jeu sectoriel : le cas de l'industrie du jeu vidéo », *Revue française de gestion*, N° 197/2009.

Bettis R.A. et C.K. Prahalad (1995), "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.

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

Bijon C. (1984), « Les stratégies de rupture », *Harvard-L'Expansion*, automne 1984.

Bonneveux E., Le Saout E., Soparnot R. (2010), « Stratégie Océan Bleu : Nintendo, remis à flot avec la Wii », *Revue des Cas en Gestion*, n°3, p.23-34, Editions EMS.

Bréchet J-P. et Desreumaux A. (2008), « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », *17ème conférence de l'AIMS*, Nice.

Christensen C. M., Overdorf M., (2000), « Meeting the Challenge of Disruptive Change », *Harvard Business Review*, Vol. 78 n° 2, p.66-76.

Christensen C.; Craig T.; Hart, S. (2001), *The Great Disruption* ; Foreign Affairs, Vol. 80 Issue 2, Mar/Apr 2001

D'Aveni R. (1999), « Strategic supremacy through disruption et dominance », *Sloan Management Review*, Cambridge, Vol.40, Issue 3, Spring 1999.

D'Aveni R. (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York : Free Press, 1994

Daidj N., Isckia T. (2010), « Les externalités de réseau : Microsoft et Sony, rattrape-moi si tu peux », *Revue des Cas en Gestion*, n°3, p.35-52, EMS.

Dahan N. (2004). L'innovation stratégique: apports et limites d'un nouveau courant de recherche. *17èmes journées des IAE*, Lyon.

Desreumaux A., Lecocq X., et Warnier V. (2006), *Stratégie*, Pearson Education.

DiMaggio P.J. et W.W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.

- Dumoulin R. (2003) «Stratégie et organisation, quelques considérations temporelles», in Moschetto B.-L. (dir.), *Le temps et la gestion*, SEFI, Collection Observer pour Agir.
- Dumoulin R. et Simon E. (2005), «Stratégie de rupture et PME, la réplication impossible». *Revue Française de Gestion*, vol.31, n° 155, mars/avril, p. 75-95
- Dumoulin R., Guieu G., Meschi P-X. et Tannery F. (2010), *La stratégie de A à Z, 350 mots pour comprendre*, Dunod Editeur.
- Govindarajan, V. et A. Gupta (2001). "Strategic innovation : A conceptual roadmap", *Business Horizons*, Juillet-Août, 3-12.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel G. (1996), "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, vol.74 (4).
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-78.
- James B.G. (1991), "Strategic Alliances, Means to an End, not an End in Themselves", *International review of strategic management*, vol. 2, n° 2.
- Joffre O. et Plé L. (2007), « Nintendo : Une DS à laquelle tout le monde dit Wii ! », *Cas en management stratégique – autour du diagnostic*, O. Joffre, L. Plé et É. Simon (dir.), EMS, Colombelles, 2007, p. 46-61.
- Kim, C. et R. Mauborgne (1999), « Creating new Market Space », *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 1, p. 83-93.
- Kim, C. et R. Mauborgne (2004), « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 10, p. 76-84
- Lawrence, Paul R., and Jay Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Le Roy F. et Yami S. (2007), « Les stratégies de rupture en PME : une étude de cas », *Management International*, vol. 11, n° 2, p. 1-13.
- Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D. (1965), *Business Policy, text and cases*, Richard DE Irwin.
- Lehmann-Ortega L. et Schoettl (2005), "rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique », *Association Internationale de Management Stratégique*.
- Lehman-Ortega L. et Roy P., (2009), « les stratégies de rupture, synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, 197, p. 113-126.
- Means G. et M. Faulkner (2000). "Strategic Innovation in the New Economy", *Journal of Business Strategy*, Mai-Juin, 25-29.
- Meier O. et Soparnot R., (2012), « Editorial : les stratégies de rupture » *Gestion 2000*, Vol. 29, n°1, janvier-février 2012 p. 15-21
- Métais E. Dauchy D ; et Hourquet P-G. (2009), Les leviers de la déconstruction stratégique Le cas Logan, *Revue Française de Gestion*, 197, p.147-162.
- Métais E., Pin R., "De la subversion à la normalisation : de la Swatchmobile à la Smart", *Gestion*, volume 27, n° 1, p. 14 – 21, 2002
- Métais, E. (1999), «Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du Groupe SEB», *Gestion*, vol. 24, n°1.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1984), "Fit, Failure and the Hall of Fame", *California Management Review*, spring 1984, p. 10-28
- Moriss-Suzuki T, (1984), *Robots and Capitalism*, *New Left Review*, 47, p. 109-121.

Pin, Metais et Dumoulin (2003). « Vers un dépassement de l'antinomie entre rupture et continuité : le cas Valéo ». *XII^{ème} conférence de l'AIMS*, Carthage.

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

Porter M. (1981), "The contribution of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, n°4.

Prahalad CK, Hamel G. (1994), "Strategy as a field of study: why search of a new paradigm?", *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer 1994.

Renard L. et Soparnot R., (2012), « Proposition d'une démarche de formation d'une stratégie de rupture centrée sur le modèle d'affaires », *Gestion 2000*, Vol. 29, n°1, janvier-février, p. 55-69.

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

Saïas M et Métails E. (2002), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4/1, p. 183-213.

Schlegelmich B. Diamantopoulos A et Kreuz P. (2003), « Strategic Innovation: the construct, its Drivers and Strategic Outcomes », *Journal of Strategic marketing*, vol. 11 n°2, p. 117-132.

Schoettl J.M. (2009), « La révolution à petits pas. Pour une relecture du cas Ikea », *Revue Française de Gestion*, n° 197, p. 163-173

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

Warnier V., Lecocq X. et Demil B. (2004). « Le business model: l'oublié de la stratégie? », *XIII^{ème} conférence de l'AIMS*, Normandie Vallée de Seine.