



Les règles simples de sélection que les stratèges génèrent par leur théorie

Joncquemat, Malo

IAE Caen

malo.joncquemat@unicaen.fr

Aurégan, Pascal

IAE Caen

pascal.auregan@unicaen.fr

Le Vigoureux, Fabrice

IAE Caen

fabrice.levigoureux@unicaen.fr

Résumé :

Cette étude de cas multiples explore la façon dont les entreprises peuvent générer des règles simples de sélection par la traduction de leur théorie. L'objectif de ce papier est de mettre au jour le rôle important, et parfois encore incompris, joué par les théories portées par l'entreprise dans sa réponse à l'incertitude. Les cas étudiés font apparaître l'émergence de certaines règles simples comme la résultante de la capacité de théorisation des stratèges. La littérature existante suggère que les règles simples sont apprises soit par la codification d'expériences antérieures, soit par l'abstraction d'informations issues de représentations cognitives. Néanmoins, l'accent mis sur ces perspectives ne permet pas d'avoir une vision complète de leur émergence, en particulier en ce qu'elles occultent la capacité fondamentale des stratèges être créatifs, à imaginer, à concevoir des possibilités d'actions futures selon leurs projets et intentions. Ces règles répondent à l'incertitude d'une part en fournissant à l'entreprise une cohérence stratégique et en orientant les décisions vers l'avenir, et d'autre part en créant du sens pour toutes les composantes de l'organisation.

Mots-clés : Théorie, sélection d'opportunités, règles simples, façonnage



Les règles simples de sélection que les stratèges génèrent par leur théorie

INTRODUCTION

« *Spotting a promising business opportunity is a long way from forming a superior strategy. While such an opportunity may be a necessary condition for superior strategy, strategy formation is what separates truly successful strategy from a mediocre one* » (Eisenhardt et Bingham, 2017, p.246)

En 1989, Mittal Steel, alors acteur modeste de la sidérurgie sur le marché Indien, a effectué sa première acquisition d'envergure en acquérant une aciérie en difficulté à Trinidad-et-Tobago (une usine qui perdait environ un million de dollars par semaine). Mittal a redressé cette entreprise en transférant ses connaissances et en augmentant ses ventes. Au cours des 15 années suivantes, une succession d'acquisitions importantes a conduit Mittal à devenir le plus grand producteur d'acier au monde. Une stratégie claire et simple a guidé ce programme d'acquisition : Mittal avait développé des compétences pour créer de la valeur à partir d'entreprises sidérurgiques en difficulté dans des économies en développement, dans lesquelles la demande pour le produit augmentait rapidement. Pour les entreprises concurrentes, dont beaucoup se concentraient sur l'amélioration de leur processus interne, l'acquisition de tels actifs étaient impensable (Zenger, 2013).

Comme le suggère l'exemple de Mittal Steel, la sélection des opportunités est un aspect déterminant des stratégies (Eisenhardt et Bingham, 2017). En effet, les entreprises qui mettent la sélection des opportunités au cœur de leurs processus stratégiques créent leurs avantages concurrentiels dans la saisie plus efficace des occasions d'affaires (Bingham et al. 2007). La performance d'une entreprise est alors tributaire de sa faculté à saisir, de manière récurrente, les opportunités attendues avec efficacité tout en organisant de façon flexible la capture de celles inattendues (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Bingham, Eisenhardt et Furr, 2011 ; Eisenhardt et Bingham, 2017). Ainsi, comme le souligne Zenger (2013), le défi stratégique n'est plus tant de savoir comment obtenir ou conserver un avantage concurrentiel comme objectivé par M. Porter, que de continuer à trouver de nouveaux moyens inattendus de créer de la valeur, le tout en conservant une cohérence stratégique. Pour répondre à ce double impératif, un courant de recherche sur l'utilisation d'heuristiques (e.g., Sull et Eisenhardt, 2015) propose de comprendre la stratégie comme un ensemble de règles simples (autrement appelées règles de décision dans



la recherche sur l'élaboration des stratégies (Ott et al. 2017)), des stratégies « raccourcies » qui permettent d'économiser du temps et des efforts en centrant l'attention et en simplifiant la manière de traiter l'information (Eisenhardt et Sull, 2001 ; Bingham et Eisenhardt, 2011 ; Sull et Eisenhardt, 2015). Ces règles simples sont utiles pour les gestionnaires puisqu'elles sont aisément mobilisables en situation (elles fournissent aux dirigeants des lignes directrices concrètes qui guident leurs décisions) (Eisenhardt et Sull, 2001), sont faciles à diffuser dans l'organisation (créant une coordination et une cohérence utiles) (Sull et Eisenhardt, 2015) et assurent un équilibre entre la saisie efficace des opportunités prévues et la saisie flexible d'autres inattendues (Eisenhardt, Furr et Bingham, 2010).

Pourtant, bien que les recherches existantes démontrent l'importance des heuristiques "règles simples" comme caractéristiques centrales des stratégies réussies (Gary et Wood, 2011 ; Bingham et al., 2007 ; Gavetti et Rivkin, 2007), des contributions menant à une meilleure compréhension de leurs sources et de leur évolution restent à produire (Ott et al., 2017). Dans l'ensemble, le sentiment croissant que nous n'en savons pas suffisamment sur les processus par lesquels les règles simples sont générées a servi de motivation pour étudier la question de recherche importante à la fois sur le plan théorique et managérial : *Comment les entreprises génèrent-elles des règles simples ?*

Le fait que les dirigeants puissent générer des règles simples a été établi par divers travaux, distinguant deux perspectives complémentaires : l'action et la réflexion (le « *doing* » et le « *thinking* » chez Ott et al. (2017 ; 2020)). D'une part, une explication commune sur l'origine des règles simples réside dans l'accumulation et la codification des expériences (Bingham et Eisenhardt, 2011 ; Bingham et Halebian, 2012). Cette perspective est axée sur l'apprentissage organisationnel et aboutit à une forme de « sagesse expérientielle » (Gavetti et Levinthal, 2000). Les décideurs s'appuient sur les décisions récurrentes passées pour s'inscrire dans un cycle d'apprentissage (Nelson et Winter, 1982). Une seconde explication tient dans les capacités cognitives des stratèges. Les dirigeants doivent être en mesure de comprendre les environnements dans lesquels ils agissent pour combiner leurs actions en un ensemble cohérent d'activités (Porter, 1996 ; Ott et al., 2017). Ces deux explications contribuent conjointement à notre compréhension de la génération des règles simples. Néanmoins, l'accent mis sur ces perspectives ne permet pas d'avoir une vision complète de leur émergence. En effet, les recherches évoquées ont été réalisées dans des contextes entrepreneuriaux, dans lesquels des entreprises naissantes et des entreprises établies sont en concurrence sur des marchés naissants ou en croissance (Ott et al., 2017). De ce fait, en raison des hypothèses de rationalité limitée et de recherche locale issues de l'économie comportementale (voir dans Gavetti et Levinthal, 2000



; Gavetti et Rivkin 2007), ce courant de recherche est influencé par l'idée que les stratégies s'adaptent à un environnement indéterminé et largement imprévisible, en poursuivant des horizons temporels courts et en étant flexibles — ce qui amène à considérer la formation de la stratégie comme imprégnée d'une "sensibilité rétrospective et incrémentale" (Gavetti et al. 2012, p. 26). Cette approche semble alors occulter la capacité fondamentale des stratégies à anticiper l'avenir (Hamel et Prahalad, 1994, Cattani, 2008), à façonner l'environnement activement (Patvardhan et Ramachandran, 2020) et n'explique les évolutions radicales que par la sérendipité et le hasard (Felin et Zenger, 2015). Au final, la capacité des organisations à influencer activement leur environnement est une option désirable. Ainsi, nous abordons un thème central au cœur de la formation de la stratégie des entreprises : *comment les entreprises génèrent-elles des règles simples pour façonner leur environnement ?*

Pour répondre à cette question, nous proposons de comprendre la génération de règles simples dans trois entreprises établies par le prisme d'une troisième source : la théorie de l'entreprise (Felin et Zenger, 2009, 2015, 2017). Nous définissons, d'après Zenger (2013), la théorie de l'entreprise comme l'établissement d'un modèle cognitif théorique de l'environnement, fondé sur des connaissances disponibles et l'expérience antérieure, par lequel le stratège imagine des configurations de capacités, d'activités et de ressources guidant le cheminement d'une entreprise vers la création de valeur. Ainsi, plus une théorie est bonne, plus une organisation réussira à reconnaître et à composer des choix stratégiques qui alimentent une création de valeur durable.

Pour mener cette recherche empirique, nous avons réalisé 15 entretiens dans 3 grandes entreprises françaises. En suivant les recommandations d'Eisenhardt et Graebner (2007), nous avons utilisé les cas comme base pour développer la théorie de manière exploratoire. Contrairement à la théorie existante sur la génération des règles simples, selon laquelle l'environnement évolue indépendamment des actions de l'entreprise, nous montrons que les entreprises forment des règles à partir de leur théorie pour façonner leur environnement vers un avenir souhaitable.

Cette étude contribue à la littérature sur les sources des règles en proposant de voir certaines d'entre elles comme la traduction concrète de la théorie de l'entreprise en règles simples de sélection. Les études précédentes se sont focalisées sur la génération de ces règles simples dans un contexte entrepreneurial, dans lequel les entreprises doivent être flexibles et s'adapter sans cesse à leur environnement. À l'inverse, nous proposons d'étudier des entreprises établies, qui possèdent la capacité de façonner (au moins partiellement) leur environnement. Ce faisant, nous démontrons que ces règles de sélection issues de la théorie fournissent à



l'entreprise une cohérence de long terme en maintenant un cap et en orientant les décisions vers l'avenir. Aussi, elles créent du sens en participant à aligner la mission et la vision de l'entreprise et leurs larges diffusions en font un langage commun pour toutes les composantes de l'organisation.

Nous présentons notre étude en quatre sections. La section suivante expose notre base théorique. Nous décrivons ensuite notre démarche de recherche. Nous présentons enfin les résultats préliminaires avant de les discuter.

1. BASE THÉORIQUE

Avant de traiter de la question de la formulation d'une stratégie « supérieure », il importe de qualifier ce que nous entendons par là. La stratégie, exprimée modestement, est la façon dont une entreprise tente de gagner (Eisenhardt et Bingham, 2017). Plus précisément, c'est l'ensemble des activités interdépendantes par lesquelles une entreprise cherche à créer et à capturer de la valeur (Porter, 1996). Une stratégie supérieure provient des déviations d'un statu quo, d'un ordre dominant, permettant à l'organisation de générer des « asymétries positives » qui l'avantage par rapport à ses concurrentes sur un marché donné (Brandenburger et Stuart, 1996), et ce sur une période de temps significative (Gavetti et Porac, 2018). Dans le même ordre d'idée, Ott et al., (2017) considèrent que la formulation d'une stratégie efficace consiste à faire quelque chose de différent des autres et de ce qui a été fait auparavant - i.e., quelque chose de nouveau, d'unique. En d'autres termes, la création de valeur provient d'une solution novatrice pour un problème défini. Si certains problèmes peuvent se résoudre par une solution ponctuelle, les stratèges peuvent également les résoudre par la capture successive d'opportunités (Eisenhardt et Bingham, 2017). Ici, nous nous intéressons uniquement à ce dernier cas. Nous proposons, dans ce papier, de nous questionner sur l'origine de ces écarts au statu quo dans un contexte empreint d'incertitude. Premièrement, nous commencerons par nous interroger sur la formulation d'une telle stratégie dans ces conditions particulières. Pour ce faire, nous ferons état des recherches sur les logiques stratégiques. Nous nous intéresserons alors à la façon dont une organisation, pour tirer parti de l'incertitude, peut suivre une stratégie mettant en son coeur la capture des opportunités éphémères les plus attrayantes. Pour comprendre cela, la perspective stratégique fondée sur des règles simples semble être un élément de réponse particulièrement prometteur. Deuxièmement, nous évoquerons deux perspectives - l'action d'une part et la réflexion d'autre part, par lesquelles les dirigeants forment leurs stratégies (et par extension leurs règles de décision) afin de sélectionner les meilleures occasions d'affaires.



La réponse à l'incertitude est un défi majeur pour les stratèges. Par incertitude, nous entendons les situations par lesquelles l'ensemble des alternatives, des conséquences et des probabilités n'est ni connu, ni facilement estimable (Gigerenzer, 2015). Ces conditions requièrent de la part des entreprises une habileté continue à gérer un changement important, imprévu et rapide ; pour ne pas uniquement le subir mais pour y réagir, pour l'anticiper voire pour le diriger (Brown et Eisenhardt, 1998). En effet, le dynamisme recrudescant des marchés et le rythme élevé des différentes crises se succédant mettent à l'épreuve les stratégies des entreprises. Dans ces conditions, le succès à long terme des organisations passe par la combinaison d'une structure (i.e., une contrainte sur l'action, Davis et al., 2009) forte et d'une flexibilité importante pour équilibrer efficacité et adaptation (Eisenhardt, Furr et Bingham, 2010). Pour répondre à ces enjeux vitaux pour leur pérennité, un courant de recherche, mené par Eisenhardt et ses co-auteurs (Eisenhardt et Sull, 2001 ; Bingham et Eisenhardt, 2008 ; Bingham, Eisenhardt et Furr, 2011), propose de comprendre les réponses des organisations confrontées à une incertitude importante par le suivi d'une logique stratégique dite « d'opportunités ». Dans cette logique, la stratégie des entreprises ne consiste pas tant à construire des systèmes de ressources se renforçant mutuellement dans une position stratégique facilement défendable (Porter, 1996) ou à développer des ressources stratégiques VRIN (valeur, rare, inimitable, et non-substituable) pour des marchés ciblés (Barney 1991). La performance vient plutôt de la capacité de l'entreprise à saisir plus tôt, plus rapidement et mieux que les concurrents, des opportunités attrayantes mais éphémères (Bingham, Eisenhardt et Furr, 2010). Ainsi, en suivant une logique stratégique d'opportunités, les entreprises mettent la sélection des opportunités au cœur de leur processus stratégique et créent des asymétries positives en saisissant de manière plus efficace des occasions d'affaires successives (Bingham et al. 2007). La performance tient alors dans la capacité de l'entreprise à être suffisamment flexible pour saisir les opportunités imprévues tout en restant globalement cohérente et efficace pour saisir celles attendues (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Bingham, Eisenhardt et Furr, 2011 ; Eisenhardt et Bingham, 2017). Déterminer les bons critères pour poursuivre les bonnes opportunités est certes une fonction critique dans n'importe quelle circonstance organisationnelle, mais le processus l'est encore davantage dans des marchés dynamiques dans lesquels règne l'incertitude (Sull, 2015).

Une stratégie supérieure doit donc permettre d'une part de s'adapter aux changements, inhérents à des contextes d'incertitude, et d'autre part la sélection efficace et rapide des opportunités les plus attrayantes. Pour répondre à cette double exigence, la question se pose de



savoir comment les entreprises peuvent organiser cette sélection afin de dévier du statu quo malgré l'incertitude de leur environnement.

Dans le but de répondre à ces problématiques, certains auteurs (e.g., Artinger et al., 2015) se sont saisis de travaux en psychologie cognitive (sur la rationalité écologique, voir Gigerenzer et al. (1999) ou Todd et Gigerenzer (2007)) pour expliquer les processus de décision des entreprises évoluant dans des environnements incertains comme étant fondées sur des heuristiques. Une heuristique est une stratégie pour prendre des décisions, de manière consciente ou inconsciente (Mousavi et Gigerenzer, 2014). Cette perspective de rationalité écologique, bien que n'ignorant pas les limites de l'approche fondée sur les heuristiques (détaillées par Schwenk (1984) pour une appropriation dans le domaine du management stratégique), réfute l'idée que les décisions fondées sur la pensée analytique sont supérieures en toute circonstance (Gigerenzer, 2008 ; Kruglanski et Gigenrezer, 2011). En effet, ces recherches ont montré que les heuristiques sont plus performantes que les processus de décision rationnels classiques lorsque les conditions d'incertitude augmentent (Gigerenzer et Brighton, 2009). Ainsi, et de manière contre-intuitive, une stratégie de décision simple comme celle fondée sur les heuristiques est particulièrement efficace dans la réponse à des problèmes complexes de gestion, puisqu'applicable de manière adaptative, en fonction de l'environnement (Luan, Reb et Gigerenzer, 2019). L'utilisation d'heuristiques permet donc à l'organisation de proposer des réponses adaptatives aux caractéristiques d'un environnement incertain (Khatri et Ng, 2000).

Dans des travaux connexes en management stratégique, Eisenhardt et ses co-auteurs (Eisenhardt et Sull, 2001 ; Sull et Eisenhardt 2015) proposent de comprendre la stratégie des entreprises comme un ensemble de règles simples (autrement appelées règles de décision dans la recherche sur l'élaboration des stratégies (Ott et al. 2017), des stratégies « raccourcies » qui permettent d'économiser du temps et des efforts en centrant l'attention et en simplifiant la manière de traiter l'information (Sull et Eisenhardt, 2015). Elles permettent aux stratèges de décider de façon rapide et frugale, c'est-à-dire sans avoir recours à une quantité importante de calculs et d'informations, car comme l'ont notés Sull et Eisenhardt (2015, p.32) : « *simple rules work because they focus on key aspects of a decision while ignoring peripheral considerations* ». Les auteurs distinguent cinq types de règles (Bingham et Eisenhardt, 2011) : (1) des règles de sélection pour déterminer quelles sont les opportunités à exploiter ; (2) des règles procédurales pour diriger l'exécution d'une opportunité sélectionnée ; (3) des règles de priorité qui aident les managers à « prioriser » les opportunités acceptées ; (4) des règles temporelles qui guident les managers pour savoir quand agir et (5) des règles d'arrêt qui aident les managers à décider quand abandonner une opportunité devenue caduque. Comme énoncé



précédemment, la sélection des opportunités est une composante majeure de la performance d'une entreprise dans une logique stratégique d'opportunités. Par conséquent, nous étudions dans ce document plus spécifiquement les règles simples de sélection, définies par Bingham et Eisenhardt (2007, p. 32) comme « *rules for choosing an opportunity* ». De manière très concrète, ces règles simples répondent à une complexité d'abondance (lorsqu'un problème est déclaré complexe parce qu'il comporte beaucoup de solutions, Martinet, 1993) en agissant comme un filtre pour organiser la capture efficace des opportunités. Ainsi, elles peuvent être utilisées comme un guide pour l'action en réduisant le gap entre la formulation de la stratégie et son exécution (Sull, et al., 2018). Elles sont, de fait, considérées comme une caractéristique centrale des stratégies performantes (Gary et Wood, 2011, Bingham et al. 2007 ; Gavetti et Rivkin, 2007).

En définitive, les règles simples sont nécessaires à la matérialisation d'une logique stratégique d'opportunités en permettant d'une part une adaptation aux changements grâce à un alignement avec l'environnement et d'autre part une sélection rapide et efficace des occasions d'affaire les plus attrayantes. À la lecture du potentiel que semblent représenter les heuristiques dans la prise de décision en condition d'incertitude, il nous paraît intéressant de déterminer comment sont élaborées les stratégies par les règles simples.

Comprendre les origines des stratégies nécessite de concevoir comment deux perspectives, l'action et la réflexion, prennent forme conjointement, puisqu'elles sont intimement liées, et ce de façon subtile (Gavetti et Levinthal, 2000). La première perspective prend ses racines dans les pratiques de l'organisation. Elle se concentre sur l'apprentissage organisationnel (Levitt et March, 1988), en particulier sur la recherche locale (Cyert et March, 1963). L'incertitude de l'environnement limite les exercices de planification, et favorise la stratégie « par la pratique » dans laquelle l'action et l'adaptation sont centrales pour former des stratégies autour d'idées nouvelles (Ott et Eisenhardt, 2020). Cette approche laisse la stratégie émerger de façon incrémentale et permet un alignement immédiat aux conditions changeantes (Ott et al. 2017). Concrètement, les choix menant à des actions réussies sont réitérés, alors que la propension à s'engager dans des actions aux conséquences négatives est modérée. Les dirigeants forment ces stratégies selon une approche expérientielle en s'engageant dans des comportements flexibles (e.g., essais-erreurs (Bingham et Eisenhardt (2011), bricolage (Baker et Nelson (2005), expérimentation (Miner et al. 2001)) pour improviser. Ces stratégies sont particulièrement efficaces lorsque les dirigeants consolident leurs expériences et les codifient en règles simples (Bingham et Eisenhardt, 2011), créant ainsi des asymétries positives.



La seconde perspective voit l'élaboration de stratégies comme largement façonnée par les représentations cognitives des acteurs (Gavetti et Porac, 2018). Elle répond à la complexité de l'environnement en cherchant à combiner de nombreuses activités interreliées en un système intégré cohérent (Porter, 1996). Cette approche se concentre sur la création d'une compréhension holistique de la stratégie et de ses logiques sous-jacentes (Ott et al. 2017). Bien que les dirigeants ne puissent pas prédire le futur, ils forment de meilleures stratégies lorsqu'ils possèdent une compréhension globale des opportunités (Ott et Eisenhardt, 2020). Pour ce faire, ils forment des modèles mentaux façonnés par la compréhension de l'économie sous-jacente (Hannah et Eisenhardt, 2017) ou par des valeurs personnelles (Powell et Baker, 2014). Ils utilisent alors ces représentations comme un « guide » pour faire apparaître la façon dont les différents éléments de la stratégie pourrait s'assembler en un tout cohérent (Ozcan et Eisenhardt 2009). Cette vue d'ensemble des règles du jeu stratégique offre une meilleure visibilité et une meilleure compréhension des opportunités (Eisenhardt et Bingham, 2017). La performance stratégique, dans cette approche, provient de la capacité des dirigeants à regarder au-delà de ce qui est cognitivement proche du statu quo vers ce qui est plus éloigné (Brandenburger, 2017). En d'autres termes, une représentation originale et singulière mène à une performance supérieure. Les stratèges, évoluant dans des environnements partiellement incertains (Todd et Gigerenzer, 2012), possèdent l'habileté de généraliser certaines informations issues de leur environnement, marqueurs d'opportunités attrayantes. En d'autres termes, l'abstraction, opération intellectuelle menant à une représentation simplifiée de l'environnement, permet de sélectionner des éléments d'ordre et de certitude pour rendre intelligible une part de la complexité et de l'incertitude auxquelles sont confrontés les dirigeants. Les stratèges créent des règles simples à partir de diverses sources, y compris des valeurs personnelles, des analogies et des analyses de données (Gavetti, Levinthal et Rivkin, 2005 ; Bingham et Kahl, 2013 ; Sull et Eisenhardt, 2015). Récemment, ces deux perspectives ont été conjointement étudiées, notamment pour comprendre comment l'action et la réflexion se combinent (Ott et Eisenhardt, 2020).

L'état actuel des connaissances, comme nous l'avons brièvement résumé, nous permet de comprendre comment les organisations peuvent s'adapter à leur environnement — soit en apprenant de leurs expériences passées, soit par l'abstraction d'informations issues de représentations, en générant des règles simples pour décider « vite et bien » malgré l'incertitude dans une logique stratégique d'opportunités.



Cependant, les deux perspectives décrites, basées toutes deux sur l'adaptation, ne considèrent la sélection que dirigée de manière exogène, mais jamais de manière endogène. Pourtant, la possibilité pour les stratèges de façonner leur environnement a été suggérée (par exemple Hamel et Prahalad, 1994 ; Teece, 2007), même si cet aspect reste sous-théorisé (Patvardhan et Ramachandran, 2020). En effet, l'intensification des hypothèses sur l'évolution imprévisible de l'environnement, associée à une perception de la cognition qui dépeint davantage les stratèges comme des modélisateurs passifs que comme des façonneurs actifs de leur environnement (Felin et Zenger, 2017) ont conduit à douter de la capacité des organisations à influencer activement leur environnement. Malgré l'importance démontrée de la créativité dans la formation d'une stratégie (par exemple, Hamel et Prahalad, 2005 ; Brandenburger, 2017 ; Felin et Zenger, 2009 ; 2017 ; Levinthal, 2017) la manière dont les intentions de l'entreprise sont intégrées dans une stratégie par les règles simples n'est pas traitée. Ainsi, nous proposons, au travers d'une étude de cas, de comprendre comment les acteurs peuvent générer des règles simples non pas dans une logique d'adaptation à leur environnement, mais plutôt par la mise en oeuvre d'une théorie afin de le façonner activement.

2. MÉTHODE

Cette étude est née d'une recherche au cours de laquelle nous avons pris conscience de l'existence d'une troisième source de règles simples de sélection, celles issues de théorie de l'entreprise. Il nous est en effet apparu, après les premiers entretiens, que la littérature existante ne couvrait pas l'intégralité des sources. Bien que dans les trois entreprises étudiées des règles simples issues de l'action et de la réflexion aient été identifiées, certaines règles n'appartenaient ni à l'une, ni à l'autre de ces deux catégories. Ainsi, les cas ont révélé une occasion d'étendre la théorie existante sur les sources de règles simples.

L'utilisation d'une méthode qualitative est appropriée pour deux raisons. Premièrement, la recherche sur les fondements cognitifs de la prise de décision stratégique est complexe, notamment lorsque l'on s'interroge sur les origines des heuristiques (Walsh, 1995). Deuxièmement, l'une des principales motivations de cette étude était une « *theory elaboration* » (Lee, Mitchell et Sablinski, 1999), un processus dans lequel on oppose des compréhensions préexistantes aux événements observés dans le but d'étendre la théorie existante (Greenwood et Suddaby, 2006). Cette étude est donc une étude de cas exemplaires (David, 2003). En suivant les recommandations d'Eisenhardt et Graebner (2007), nous avons utilisé les cas comme base pour développer la théorie de manière exploratoire.



Nous avons sélectionné trois entreprises multi-activités de nature diverse (un groupe coopératif, une société cotée et un grand groupe) dans des secteurs d'activités différents (le service, l'agroalimentaire et l'immobilier) de taille importante, fondées depuis plusieurs décennies (résumé dans le tableau 1). Cet échantillonnage théorique se justifie par le but de la recherche — développer la théorie (Eisenhardt et Graebner, 2007). Les cas sélectionnés présentent un phénomène d'intérêt inédit et la sélection d'un nombre limité de cas nous permet de décrire l'existence de ce phénomène (Siggelkow, 2007) tout en conservant une modeste capacité de généralisation. En effet, des cas multiples permettent de clarifier si une constatation émergente est simplement idiosyncratique à un seul cas ou si elle existe dans différents cas (Eisenhardt, 1991).

En outre, le choix des cas a été motivé par deux éléments. D'une part, il offre un contexte de recherche peu représenté dans la littérature sur l'élaboration des règles simples (les auteurs de références privilégiant les contextes entrepreneuriaux et des marchés naissants). D'autre part, il propose d'étudier la réponse à l'incertitude d'entreprises moins plastiques (Gavetti et Levinthal, 2007), qui tendent vers moins d'adaptation à mesure qu'elles croissent (Eisenhardt, Furr et Bingham, 2010). Par conséquent, il est intéressant d'étudier comment ces entreprises parviennent à s'adapter à un environnement incertain. Ces deux éléments combinés permettent d'étendre, de manière empirique, le spectre dans lequel les règles simples sont générées.

Nous avons au total mené 15 entretiens. Tous les répondants sont des membres du comité exécutif, à l'exception d'un membre du conseil d'administration pour le cas 2. Nous avons jugé le point de vue de ce dernier pertinent pour notre étude, puisque si la stratégie n'est pas définie par le conseil d'administration, elle est : « *validée, elle est revue, elle est challengée (...) discutée, débattue en conseil d'administration. Mais c'est bien le management qui porte la stratégie. Là typiquement, ils [le management] font des rendez-vous avec des administrateurs pour échanger, en amont, de la définition d'une nouvelle stratégie. Il y a tout un boulot avec des administrateurs sur sa construction* » (A₂). Tous ont donc participé aux décisions stratégiques, connaissent la théorie de l'entreprise et ont participé à sa traduction en règles simples de sélection. Les entretiens étaient semi-structurés et se concentraient sur les mécanismes de mise en oeuvre de la stratégie, sur la sélection des opportunités et plus particulièrement les critères récurrents retenus pour sélectionner les opportunités jugées les plus intéressantes. Ces opportunités peuvent concerner des opérations de croissance externe (e.g., M&A) ou de croissance interne (développement d'un nouveau produit ou service, etc.). Les entretiens ont, à l'exception d'un, été réalisés en face-à-face. Des données secondaires comme des plans stratégiques, des rapports d'activité, ou des documents présentant les missions de



l'entreprise ont été utilisés en complément pour corroborer les données recueillies lors des entretiens. De plus, des mails ont été échangés avec les interviewés pour clarifier certains éléments.

Tableau 1: Caractéristiques des cas étudiés

	Cas 1	Cas 2	Cas 3
Secteur d'activité	Agroalimentaire	Immobilier	Services
Nombre de domaines d'activité	5	3	5
Nombre d'entretiens	8	3	4
Durée moyenne des entretiens	1h30	1h30	1h30
Nombre de personnes interviewés	6	2	3
Fonction des interviewés	Directeur général (DG ₁) Directeur financier (DF ₁) 4 directeurs de filiales (D ₁)	Actionnaire (A ₂) Directeur financier (DF ₂)	Directeur général adjoint Groupe (DGA ₃) Directeur Développement (DD ₃)
Contexte d'incertitude	Pandémie	Pandémie	Bulle internet Crise financière
Chiffres	CA > 5 Mds Employés > 20 000	CA > 1,5 Mds Employés > 1 000	CA > 25 Mds Employés > 200 000

• **Analyse des données**

Pour mener à bien cette recherche, nous avons procédé en plusieurs phases successives. Le point de départ a été d'identifier les règles simples de sélection, caractéristiques centrales des stratégies performantes sous conditions d'incertitude. Nous les avons identifiées comme de « courts énoncés stratégiques qui permet de sélectionner ou de renoncer à une opportunité ». Elles ont ensuite servi, lors des entretiens suivants, de socle à la discussion pour comprendre les mécanismes sous-jacents à leur processus de génération. Il est important de préciser, qu'à cette étape, notre question de recherche n'est pas clairement définie. C'est lorsque nous avons tenté de déterminer leur source que celle-ci a été formulée. Pour déterminer les sources, nous avons utilisé les définitions issues de la littérature :

1. « Action » lorsque la règle est issue de la codification de l'expérience ;
2. « Réflexion » lorsque la règle est abstraite de l'environnement pour reconnaître les informations précieuses et pertinentes.

Au fil de l'analyse, nous avons constaté que certaines règles échappaient aux perspectives connues d'élaboration, à savoir l'action et la réflexion. De manière surprenante, ces règles n'étaient pas issues d'un processus adaptatif comme nous l'anticipions. Au contraire, elles sont l'aboutissement d'un processus intentionnel, volontariste, tourné vers le futur. Nous



avons alors cherché dans la littérature, par itération, un cadre conceptuel permettant d'offrir une compréhension idoine du phénomène observé.

Le point central de la stratégie des entreprises de l'échantillon est leur volonté, malgré l'incertitude, de guider les opportunités à rechercher et de maintenir une cohérence à long terme. Pour comprendre ce phénomène, les développements réalisés par la *theory-based view* (e.g., Felin et Zenger, 2017) nous ont semblé prometteurs. Ainsi, l'étape suivante de l'analyse a été de définir, pour les trois entreprises observées, les caractéristiques de leur théorie, telles qu'elles sont qualifiées par Felin et Zenger (2017), à savoir que les théories : (1) sont nouvelles (i.e., fondées sur des croyances singulières) ; (2) sont simples et élégantes ; (3) fournissent une orientation et un point de mire et (4) sont généralisables et génératives.

Nous nous sommes alors attachés à comprendre comment les intentions de la firme, et plus précisément comment sa théorie devenait un dispositif pour choisir les opportunités considérées en générant des règles simples de sélection d'une source inédite. Nous avons codé ces règles de sélection issues de la théorie comme des règles discriminant les opportunités pour implémenter la théorie dans l'objectif de façonner l'avenir. Bien que nous ayons observé dans chaque cas des règles simples de sélection des 3 sources, du fait de la nouveauté du phénomène étudié, nous nous focaliserons dans ce document uniquement sur les règles simples de sélection issues de la théorie des entreprises.

3. RÉSULTATS EXPLORATOIRES

Nous nous sommes attachés dans ce document à comprendre comment les dirigeants génèrent des règles simples de sélection pour capter avec efficacité des opportunités successives. Nos résultats font ressortir deux sources de règles simples de sélection. De manière attendue, les trois entreprises de notre échantillon ont généré des règles issues de processus adaptatifs comme l'action ou la réflexion. De façon plus surprenante, chacune des trois entreprises a également généré des règles pour guider la sélection des opportunités à poursuivre selon leurs intentions, de façon volontariste. Nous nous attacherons dans un premier temps à expliquer l'utilisation de cette source inédite de règles — traduction de la théorie de l'entreprise, et dans un second temps à comprendre quelles réponses elles apportent à l'incertitude.

La littérature sur la formulation des stratégies dans une logique d'opportunités affirme que les règles simples sont issues de l'adaptation des entreprises à leur environnement — soit en apprenant par la codification d'actions successives, soit par l'abstraction des informations les plus pertinentes (Ott et Eisenhardt, 2020 ; Ott et al., 2017 ; Bingham et al. 2007). De façon



inattendue, nous constatons que les trois entreprises de notre échantillon génèrent également des règles simples de sélection en s'appuyant sur leur théorie.

Nous définissons la théorie de l'entreprise comme l'établissement d'un modèle cognitif théorique de l'environnement, fondé sur des connaissances disponibles et l'expérience antérieure, par lequel le stratège imagine des configurations de capacités, d'activités et de ressources guidant le cheminement d'une entreprise vers la création de valeur. Énoncée simplement, la théorie d'une entreprise révèle une architecture et un ensemble de problèmes spécifiques qui méritent l'attention. Elle guide l'orientation stratégique de l'entreprise. Concrètement, la théorie d'une entreprise fournit un cap pour exécuter la stratégie définie. Par exemple, un actionnaire du Cas 2 identifie le besoin d'avoir une théorie ainsi : « *la boussole me permet de savoir si je vais dans la bonne direction ou pas. J'ai fixé un cap, et ma boussole me permet de savoir si je suis dans le cap, ou si je dévie de mon cap* » (A₂). Contrairement à la perspective de l'adaptation — passive, comme réponse à l'incertitude, la théorie est plutôt un effort actif, davantage portée sur l'intention : « *La boussole, c'est : je suis en pleine mer, je veux aller plein Ouest. Malheureusement il y a une tempête, et je vois que c'est totalement dégagé à l'Est. Mais si je vais à l'Est, je vais à l'opposé de ma direction. Qu'est-ce qu'il vaut mieux faire ? Je garde mon cap, et oui je vais traverser une tempête, mais je sais traverser des tempêtes. (...) Et typiquement, avoir une boussole, c'est savoir se dire : « je veux ça »* » (A₂). Ainsi, la théorie oriente les décisions sur les actifs ou les investissements à poursuivre, vers un futur désirable. C'est un effort délibéré pour se projeter dans l'avenir et pour imaginer des solutions aux problèmes définis par l'entreprise. La théorie sert d'orientation, mais la décision n'est cependant « *pas sur des rails* » (DG₁), laissant une flexibilité au décideur. Comme l'a noté un actionnaire du Cas 2 : « *je regarde une opportunité, est-ce que c'est dans la bonne orientation ? Je dis que je veux aller plein Ouest, peut-être que mon opportunité elle est Sud-Ouest et pas exactement Ouest, mais ça ne me fait pas totalement dévier de ma trajectoire, c'est en ligne* ».

Comme énoncé dans la section méthode, nous utilisons les caractéristiques proposées par Felin et Zenger (2017) pour mettre au jour les attributs clefs des théories des entreprises. Nous donnons ici en exemple la théorie du Cas 3. Premièrement, la théorie de l'entreprise est nouvelle, c'est-à-dire qu'elle est fondée sur des croyances que d'autres n'ont pas. Cet élément se retrouve dans notre cas, comme noté par une directrice du développement : « *[le DG], son idée, c'était de faire la convergence B2B-B2C. (...) C'est un choix extrêmement lourd. Ça n'existe pas* » (DD₃). Ainsi, la théorie oriente l'attention des décideurs vers des opportunités nouvelles et attrayantes pour l'entreprise. Deuxièmement, la théorie est à la fois simple et apporte une grande clarté. Comme l'a remarqué un interviewé : « *[le DG] restait toujours sur*



sa ligne de départ : le colis. Tout ce qui s'écartait, ce n'était pas bon pour lui. La convergence B2B-B2C, avoir des positions systématiques sur l'Europe... Il avait des critères extrêmement clairs comme ça. Et c'était très difficile de l'écarter de ces trucs-là » (DD₃). Troisièmement, la théorie fournit une orientation et un point de mire. Cet élément a été développé avec le directeur général adjoint de l'entreprise : « *on avait une vision assez claire de ce qu'on cherchait [en terme d'opportunités]. (...) La grande stratégie était bien comprise, et bien assimilée* » (DGA₃), « *au début on est essentiellement sur du B2B, une entreprise de B2B et progressivement le développement allait aussi se faire vers le B2C. Donc ça, c'était quand même des lignes très précises* » (DGA₃). La théorie est donc utilisée par les membres de l'organisation pour guider la recherche des opportunités à poursuivre. Enfin, les théories portées par les entreprises sont généralisables et génératives, c'est-à-dire qu'elles mettent en lumière des liens de cause à effet entre des problèmes interdépendants et une solution. C'est ainsi que dans notre exemple, une solution unique répond à plusieurs problématiques : « *faire la convergence B2B-B2C, c'est-à-dire des points de distribution. Les points de distribution c'est recréer du B2B pour faire baisser les coûts, et on donne des facilités parmi d'autres aux clients, etc.* » (DD₃).

Cependant, une théorie, bien qu'elle puisse permettre de repérer les opportunités qui lui sont accessibles, n'est pas un guide efficace pour leur saisie. En effet, pour Felin et Zenger (2015), la découverte de bonnes opportunités parmi l'ensemble de solutions proposées dans l'environnement exige un « filtre spécifique » afin de passer au crible l'abondance d'occasions pour ne sélectionner que celles qui pourraient offrir une valeur supérieure. Nos données nous permettent de soutenir que ce filtre critique pour choisir les bonnes opportunités peut revêtir la forme de règles simples de sélection issues de théories. Ainsi, nous définissons ces règles simples de sélection issues de théories comme des règles visant à remettre en question le statu quo en guidant la sélection d'opportunités par la mise en oeuvre d'une théorie afin de transformer intentionnellement l'avenir. Les trois entreprises de l'échantillon ont développé ce type de règles.

Un bon exemple est le Cas 1. Lors d'un point stratégique, les adhérents de la coopérative ont exprimé leur circonspection quant au développement de l'organisation, faisant valoir qu'une fracture était en train de se dessiner : « *les adhérents ne comprenaient plus notre projet* ». En réaction, et pour réaligner les décisions avec la théorie de l'entreprise, le groupe a généré une règle visant à renforcer le projet coopératif et la vie coopérative. Désormais, cette règle est appliquée à chaque projet de développement, comme le démontre l'exemple suivant :

« On était dans une discussion sur un projet qui me plait beaucoup moi. Je pense que si j'avais une entreprise personnelle ou familiale, ou si je travaillais pour une



famille, je conseillerais à la famille de le faire. Mais (...) il faut sélectionner. On n'utilise pas de produits de nos adhérents, on est très loin d'un projet coopératif... Et donc on s'est dit : « ce projet-là, on va le laisser de côté ». C'est dommage, c'était un beau projet. » (DG₁).

Malgré le potentiel du projet, cette règle de sélection issue de la théorie de l'entreprise « *permet de remettre dans les rails ce que souhaitent les propriétaires, la communauté qui possède cette entreprise* » (DG₁) et a amené à rejeter l'opportunité. Ces règles permettent alors de « *donner énormément de cohérence à la présence des activités de l'entreprise. Et le mot cohérence est très important en fin de compte* ». Ainsi, raisonner en termes de théorie nous amène à voir l'entreprise comme un puzzle incomplet, et les opportunités à poursuivre comme les pièces manquantes à sa réalisation.

Le deuxième cas nous fournit un exemple éloquent de l'utilisation de 5 règles simples théoriques pour discriminer les opportunités. Lorsqu'un projet est présenté, ces règles (portant sur le développement de la création de valeur, l'utilisation des réserves foncières, la rotation du patrimoine, la sélectivité des actifs, et la diversification de l'offre) sont « *une grille de lecture pour analyser l'investissement* ». Le processus de sélection est ainsi fait : « *ce qu'il y a de sûr, c'est que tous les débats vont porter sur les cinq. Ou quatre des cinq. Et si on trouve que c'est trop faible sur l'un ou sur l'autre, ça risque de bloquer sur le dossier* ». De plus, l'intérêt de ces règles est de voir au-delà des performances strictement financières : « *je pourrais avoir un investissement qui d'un point de vue purement financier répond à tous mes critères, d'un point de vue RSE aussi, etc., mais qui pour le coup ne va pas dans la bonne direction. Et donc, je trouve que [les règles] c'est un peu la couche au-dessus, macro : la boussole* ».

Dans l'ensemble, une théorie spécifique à l'entreprise introduit une différenciation dans la perception des opportunités, permettant à l'organisation de définir un éventail d'occasions d'affaires intéressantes. Une théorie unique, propre à l'entreprise, l'aide à voir son environnement différemment de ses concurrentes. Les théories orientent alors la recherche des stratégies vers des opportunités en ligne avec celles-ci. Pour les saisir, les organisations utilisent des règles simples issues de la théorie pour guider la sélection efficacement, et ainsi la mettre en oeuvre. Si les règles de sélection issues de l'action et de la réflexion offrent une réponse à l'incertitude par une adaptation continue à l'environnement, celles issues de la théorie permettent d'y répondre de deux façons. Elles fournissent à l'entreprise une cohérence de long terme en maintenant un cap et en orientant les décisions vers l'avenir. Aussi, elles créent du sens en participant à aligner la mission et la vision de l'entreprise et leur large diffusion en font un langage commun pour toutes les composantes de l'organisation.



Une raison pour laquelle les entreprises observées utilisent les règles simples issues de la théorie est qu'elles fournissent une orientation sur plusieurs années. La définition d'un cap permet d'engager l'entreprise et de fournir une cohérence stratégique utile face à l'incertitude. Par exemple, le directeur général du Cas 1 a insisté pour que le cap fixé, c'est-à-dire l'ensemble des règles simples de sélection, ne soit pas modifié :

« on va rester dans cette ligne directrice. Pour l'instant on garde cette orientation, on n'en déroge pas. (...) On est en situation de continuer notre route. Alors ça s'est un peu calmé pendant la crise, mais de continuer notre route comme avant », « on s'est dit quelque chose de très fort, c'est que contrairement à toutes les autres entreprises qui actuellement vous parlent de plan à horizon 2035 - 2040 parce que leur plan 2025 ne va pas, nous avec le conseil on s'est dit : « on va garder le cap 2025, et en 2023 on refera un nouveau cap. Mais allons jusqu'au bout de ce qu'on a dit » Et donc on a réaffirmé que le cap 2025 était le bon cap. Donc le cap était connu ».

Alors que la littérature sur la stratégie défend l'idée que davantage d'incertitude est propice à une adaptation (e.g., Davis et al., 2009), le cas 2 dément cette affirmation : *« On ne va pas changer à chaque fois. Il faut aussi que l'on ait des règles qui soient bien arrêtées. (...) Quand je suis une entreprise, je ne fais pas des virages à 180° tous les trois ans, ce n'est pas possible. Il y a des boîtes qui le font... Mais ça coute cher en général »*

Ces données sont dans la continuité de l'idée défendue par Sull et al. (2018). En effet, les auteurs affirment qu'une fois le cap établi, il est primordial de s'y tenir. Lorsqu'une direction annonce des règles simples pour plusieurs années et les modifie, les membres de l'organisation rejettent les nouvelles directives. Ainsi, une des réponses face à l'incertitude est la capacité des entreprises établies à fixer un cap et à le conserver.

Une seconde raison, connexe à la première, est que les règles issues de la théorie permettent une orientation à long-terme, et sont résolument tournées vers l'avenir. Ce propos est compatible avec l'idée soutenu par Zenger (2013), pour qui le défi stratégique est de continuer à trouver de nouvelles manières de créer de la valeur sur la durée. Dans le Cas 3, un directeur général adjoint considère l'importance d'une orientation à long terme : *« déjà à 3-4 ans, on a du mal à prévoir, alors au-delà vous ne pouvez pas... mais l'idée c'est de dessiner un futur »*. Pour construire ce futur, *« [Le directeur général] était très intéressé par la prospective, il travaillait avec des sociologues, etc., sur l'avenir du comportement à long terme. C'est très intéressant de réfléchir à ça, dans une optique qui n'est pas liée aux quelques années d'un plan*



stratégique. (...) Ce type de réflexions de long terme, à mon avis, sont indispensables ». Dans le même ordre d'idée, la construction de la stratégie du cas 2 est tournée vers l'avenir : « *Et puis ensuite la dernière étape, qui est je me projette (...) il faut faire de la prospective. Le monde de demain n'est pas le monde d'aujourd'hui, bien évidemment. C'est juste : on se projette demain, et puis on se pose des questions* ». Ainsi, les règles simples issues de la théorie guident la façon dont une entreprise créera de la valeur dans le futur, plus qu'elles ne codifient la façon dont elle réussit aujourd'hui.

La réponse à l'incertitude passe aussi par la création de sens, commun à toute l'organisation (Hill et Levenhagen, 1995). Les règles simples issues de la théorie alignent la mission et la vision de l'organisation. La mission (ou la raison d'être) est l'énonciation d'un but à long terme qui justifie l'existence de l'entreprise. Plus précisément, selon Auvé et al. (2001, p.28), c'est dans la mission que l'entreprise affirme ce qu'elle réalise, pourquoi elle le fait et comment. La vision renvoie à ce que l'entreprise veut devenir sur le long terme. Ainsi, selon Ansoff (1989, p. 50) : « *ce n'est qu'une fois armée d'une idée nette de ce qu'elle souhaite devenir que la firme entreprendra d'explorer, de susciter et d'évaluer les occasions de réaliser les diverses opportunités* ».

La prise en compte de ces deux éléments est prépondérante dans le contenu des règles simples issues de la théorie. D'une part, un actionnaire du Cas 2 estime que « *l'établissement d'une raison d'être peut aussi être un guide [dans la sélection]* ». D'autre part, la création des règles s'appuie sur la vision : « *quand on construit ça, on le construit en bottom up. Ce ne sont pas les objectifs du COMEX, ce sont les objectifs des équipes opérationnelles qui disent : « oui on peut faire ça. Oui on peut devenir un leader sur ce segment. » Donc on descend le cap stratégique pour dire : « on est bien tous d'accord que notre cap c'est ça » et on le martèle* ». D'ailleurs, l'actionnaire interrogé décrit le processus d'élaboration stratégique selon plusieurs étapes : « *Il faut être rétrospectif pour démarrer. Ensuite, avant de passer à la projection, j'ai besoin de dire : « on en est où aujourd'hui ? » (...) Et puis ensuite la dernière étape, qui est je me projette (...) C'est juste : on se projette demain, et puis on se pose des questions* ». De la même façon, lors de réflexions pour déterminer les règles simples issues de la théorie, le directeur général du cas 1 déclare : « *On est un groupe international. Ça a permis aussi aux étrangers de se retrouver dans le projet (...), de s'exprimer : « on est Cas 1, voilà ce qu'est Cas 1 pour nous, comment on voit Cas 1 demain* ». Le lien entre la mission de l'organisation et sa vision est alors une composante essentielle de la mise en œuvre de la théorie. En effet, ancrer une aspiration à long terme (comme le sont les missions ou les visions) améliore les chances de



l'entreprise de mettre en œuvre sa stratégie (Sull et al., 2018). Pour la directrice financière de l'entreprise 2, cette raison d'être apporte du sens : *« la raison d'être, c'est pourquoi on est là. Et c'est très important en période de crise. Je peux vous dire qu'au lendemain de cette période si particulière, ça donne encore plus du sens, de se dire : « on n'est pas là que pour des critères financiers, boursiers. On est là aussi pour d'autres choses »* et permet de filtrer des opportunités : *« on n'est pas encore à construire des immeubles à énergie positive à chaque fois, mais a minima en neutralité carbone. (...) [si les conditions de RSE ne sont pas acceptables] Il y a 5 ans je vous aurais dit : « c'est pas un frein, c'est un petit obstacle ». Mais maintenant je peux vous dire que c'est un vrai frein. [C'est] notre raison d'être ! »*. Dans l'ensemble, cette quête de sens répond à une complexité d'une autre nature que celle d'abondance évoquée précédemment. En effet, la clarification des fins satisfait plutôt à une complexité de sens (Martinet, 1993), dans laquelle la difficulté de résolution des problèmes est davantage liée à des objectifs équivoques.

Les règles simples et la théorie sont communes à l'ensemble de l'organisation et servent de langage commun, porteuses de sens, comme dans l'entreprise 1 : *« nous on a choisi un langage qui est très simple, qui fait qu'entre nous on se dit c'est une belle cible ou pas. Ce sont nos critères à nous, qui sont partagés, et là je pense que là maintenant ils sont bien calés, on ne se trompe plus — au moins sur cet aspect-là »*. Les règles sont alors définies et communes à tout le groupe, *« ce sont les mêmes règles, parce qu'on a insisté, et ça ne l'était pas au départ, mais c'est à dire que ce n'est qu'un seul groupe, il n'y a qu'un coffre-fort qui est là, et donc de toute façon il faut aller chercher l'argent chez le groupe, donc on ne peut pas avoir deux langages différents et deux appréciations différentes. Donc tout le monde a le même langage »*.

4. DISCUSSION

Bien que la littérature sur les sources des règles simples dans les entreprises entrepreneuriales montre que leurs origines proviennent de processus adaptatifs, les connaissances restent limitées quant aux conditions par lesquelles les entreprises établies les génèrent. Quoique ces recherches apportent un riche aperçu de leur construction, elles se sont focalisées sur l'étude d'un contexte entrepreneurial, dans lequel les entreprises doivent être flexibles et s'adapter sans cesse à leur environnement. De fait, elles semblent occulter la capacité fondamentale des organisations à influencer activement leur environnement (Patvardhan et Ramachandran, 2020). À l'inverse, nous proposons d'étudier des entreprises établies, qui possèdent la capacité de façonner (au moins partiellement) leur environnement.



En nous appuyant sur une étude de cas de trois entreprises établies, nous affinons la compréhension de leur émergence en ajoutant aux deux sources précédemment citées une troisième : la théorie de l'entreprise — un modèle cognitif théorique de l'environnement, fondé sur des connaissances disponibles et l'expérience antérieure, par lequel le stratège imagine des configurations de capacités, d'activités et de ressources guidant le cheminement d'une entreprise vers la création de valeur. Plus spécifiquement, nous contribuons à la littérature sur la cognition stratégique en identifiant l'importance critique de l'utilisation d'une théorie de et par l'entreprise. La mise en évidence de cette troisième source occasionne deux implications importantes dans le domaine du management stratégique. Premièrement, cette perspective cognitive permet d'affiner la compréhension de la saisie des opportunités pour des entreprises établies, en soulignant le rôle fondamental joué par les règles simples issues de la théorie dans la conduite d'une logique stratégique d'opportunités pour diriger le façonnage de l'environnement. Deuxièmement, nous discuterons de l'utilisation de la théorie pour générer des règles simples en réponse à l'incertitude.

L'utilisation de la théorie pour générer des RS : implications cognitives

L'une des principales contributions est de proposer une perspective complémentaire à l'approche cognitive des règles simples. Un courant important dans la littérature considère la cognition comme le moyen pour les stratèges de traiter les trop vastes stimuli et indices présents dans l'environnement à la recherche d'opportunités (Kizner, 1997). Pour résoudre ce problème de traitement, certains auteurs en psychologie cognitive (e.g., Gigerenzer et Gaissmaier, 2011) — puis en stratégie (Artinger et al., 2015 ; Bingham et Eisenhardt, 2011 ; Gavetti et Levinthal, 2000), se sont focalisés sur la façon dont les individus établissent des représentations simplifiées de leur environnement pour prendre des décisions. Par exemple, Drucker (1994) conçoit les représentations comme des miroirs qui aspirent à créer une correspondance avec la réalité.

Si cette perspective de recherche comprend la cognition stratégique comme une façon de traduire un environnement préexistant en le simplifiant afin de s'y adapter, les données de cette étude dépeignent une vision différente. Elles indiquent que les entreprises sont capables de prendre des décisions (i.e., sélectionner des opportunités) non pas en s'alignant avec leur environnement sous une pression exogène du marché (proche du statu quo), mais de diriger la sélection de manière endogène (pour dévier du statu quo) pour créer durablement de la valeur. En effet, les stratèges ne doivent pas seulement identifier les facteurs clés qui sous-tendent les asymétries positives actuelles ; ils doivent également envisager des opportunités cognitivement éloignées pour en saisir de supérieures (Csaszar et Levinthal, 2016 ; Gavetti, 2012).



À titre illustratif, les données de l'étude sur le maintien d'un cap à long terme démontrent bien l'intention des entreprises de saisir des opportunités particulières, conformément à une théorie imaginée, pour façonner l'industrie plutôt qu'à une volonté de s'adapter à un environnement changeant. Contrairement à la littérature qui suggère de considérer les stratèges comme recherchant des opportunités et s'adaptant à un environnement dynamique donné par des processus de perception et d'interprétation de ce qui est, nos conclusions soulignent le rôle central d'une représentation théorique. Les stratèges de l'études remettent activement en question l'environnement et le statu quo par la construction d'une représentation mentale qui s'en écarte. Cela corrobore les résultats de l'étude de Patvardhan et Ramachandran (2020), dans laquelle les dirigeants de l'entreprise étudiée ont utilisé l'imagination comme processus de génération d'une représentation mentale d'un présent alternatif, i.e., de ce qui pourrait être si un problème défini était résolu par une solution imaginée. C'est l'effort de réalisation de ce présent alternatif qui dirige la sélection des opportunités. Par exemple, le groupe coopératif de l'étude (Cas 1) a identifié un problème présent (« *les adhérents ne comprenaient plus notre projet* »), et imaginer un présent alternatif dans lequel ce problème était résolu par une solution imaginée (discriminer les opportunités selon qu'elles renforcent le projet coopératif). La saisie des opportunités a ensuite été dirigée pour rendre réel ce présent alternatif. Ce point est cohérent avec l'idée défendue par Felin et Zenger (2017) selon laquelle les représentations sont des instruments permettant de mettre en évidence des aspects singuliers de l'environnement. En d'autres termes, l'utilisation d'une théorie comme source de règles simples de sélection permet à l'entreprise de percevoir de manière unique, au-delà du simple traitement d'informations issues de l'environnement, les opportunités attrayantes et d'organiser leur saisie. La théorie de l'entreprise fournit un mécanisme qui dirige la perception et façonne la façon dont les dirigeants voient les opportunités. Ces résultats rappellent la notion biologique de « *Suchbild* » (Chater et al., 2017), où la conscience est conditionnée non pas par ce qui est présent en soi, mais par ce que l'espèce recherche. Ainsi, la distinction d'une opportunité ne se fait pas uniquement sur la base de caractéristiques ou d'indices disponibles dans l'environnement, mais plutôt en fonction des théories que les entreprises développent (Felin et Zenger, 2017). Cette vision singulière diverge des approches de la stratégie qui mettent l'accent sur la nécessité de s'adapter à l'environnement en se concentrant sur l'exploitation des capacités existantes (Teece, 2007) ou sur les « *fitness landscapes* » pour découvrir des positions précieuses (e.g., Levinthal, 1997 ; Gavetti et Levinthal, 2000). Cette perspective consiste plutôt à identifier les divergences par rapport à des réalités actuelles largement reconnues et ainsi façonner l'environnement pour



rendre possible des réalités alternatives génératrices de valeur (Patvardhan et Ramachandran, 2020).

En résumé, nous défendons l'existence d'une perception qui n'est pas uniquement passive, mais qui peut également être générative et un guide pour distinguer les bonnes opportunités lorsqu'elle bénéficie d'une théorie. En effet, pour distinguer les opportunités créatrices de valeurs, la perception doit être orientées (Felin et Zenger, 2020). Les stratégies développent alors des règles simples de sélection pertinentes en lien avec leur théorie et exploitent les informations qui permettent de la mettre en oeuvre en organisant la saisie successive d'opportunités. Par ailleurs, Patvardhan et Ramachandran (2020) voient en l'imagination stratégique la clé de la conceptualisation de la cognition, non seulement comme « un appareil photo qui ne fait que collecter et capturer des expériences et des stimuli » (Felin et Zenger 2017, p. 261), mais aussi comme un façonneur de réalités. Une piste de recherche stimulante sera de découvrir quand il convient de changer sa théorie, et quand privilégier de la mettre à jour à l'aide d'éléments perçus dans l'environnement.

Implications dans la saisie d'opportunités pour les entreprises établies

Notre travail contribue également à affiner la compréhension de la saisie des opportunités sur les marchés dynamiques. La saisie des opportunités est définie par Ott et Eisenhardt (2020) comme la manière dont les stratèges passent de la détection d'une opportunité prometteuse à sa saisie en élaborant efficacement une stratégie. Si la théorie joue un rôle essentiel dans la direction prise par l'entreprise en prenant en compte et en filtrant le vaste éventail d'opportunités auxquels elle est confrontée (Felin et Zenger, 2015), elle n'en permet pas la saisie efficace. Comme le signalent Eisenhardt, Bingham et Furr (2007), la saisie d'opportunités est davantage une question de sélection et d'exécution appropriées. Comme énoncé précédemment, la performance supérieure dans une logique stratégique d'opportunités provient du développement de règles simples pour guider la capture efficace des opportunités (Bingham, Eisenhardt et Furr, 2007 ; 2011 ; Eisenhardt et Bingham, 2017). Alors que des recherches antérieures révèlent que les entreprises apprennent des règles simples de sélection en accumulant de l'expérience (Bingham et al., 2007) ou par l'abstraction d'information issue de l'environnement (Ott et al., 2017), cette étude lie les règles simples à la théorie de l'entreprise. En d'autres termes, nous soutenons la logique stratégique d'opportunités en faisant le lien entre la saisie efficace des opportunités et la théorie de l'entreprise par l'utilisation de règles simples.



A un niveau plus global, cette recherche entreprend de saisir l'essence de la stratégie des entreprises établies dans des contextes incertains. Comme le note Porter (1996), la stratégie consiste à « être différent ». Mais alors qu'il se concentre sur les positions « différentes » sur des marchés stables, nous nous concentrons sur des théories distinctives et uniques — et par conséquent des règles simples qui le sont également. Ainsi, les trois entreprises étudiées se distinguent de leurs concurrentes par leur théorie spécifique. Par exemple, la décision du cas 3 « *d'organiser la convergence B2B-B2C* » a de lourdes conséquences sur le plan stratégique et organisationnel. Ce choix novateur va être générateur d'asymétries positives en déviant l'environnement de sa trajectoire naturelle. Ainsi, c'est la théorie de l'entreprise qui est la source de l'hétérogénéité des opportunités perçues. Les théories révèlent des problèmes et des solutions uniques, qui n'avaient pas été anticipés par d'autres (Felin et Zenger, 2015). Bien entendu, si une théorie est trop générique ou trop largement partagée, elle ne permettra pas d'identifier les opportunités attrayantes créatrices de valeur (Zenger, 2013). Les opportunités envisagées découlent de la théorie et donc des règles simples sélectionnées, puisque les opportunités ne sont envisagées que si elles sont compatibles avec la théorie, selon des critères endogènes. La différenciation est alors le résultat de la capacité des stratèges à générer de bonnes théories (Zenger, 2013).

Implications pour la réponse à l'incertitude

Premièrement, nous soulignons la capacité des stratèges à anticiper l'avenir, et ce même dans un contexte empreint d'incertitude. La littérature sur la formation de stratégie par les règles simples, fondée sur l'idée de gestionnaires rationnels opérant dans des environnements indéterminés et imprévisibles, est sceptique quant à la possibilité d'anticipation et met plutôt l'accent sur l'adaptation ex post à un environnement changeant par le biais d'un apprentissage par tâtonnements (Bingham et Halebian, 2012 ; Ott et al, 2017 ; Eisenhardt et Bingham, 2017). En revanche, nos résultats démontrent une stratégie tournée vers l'avenir. Par exemple, la définition d'un cap et d'une orientation à long-terme dirige les actions successives de nos trois entreprises pour arriver à un futur désiré. Bien que la capacité à s'engager dans l'avenir soit l'un des principaux objectifs du management stratégique (Hamel et Prahalad, 1994), les concepts comme l'intention et la vision de sont pas traités de façon extensive dans la littérature sur les règles simples (Aurégan et Tellier, 2017). Ainsi, nos données contribuent à renforcer la littérature sur la génération des règles simples en confirmant le rôle des intentions dans leur élaboration. Dans l'ensemble, ce point est conforme aux recherches sur la *theory based-view*



(Zenger, 2013 ; Felin et Zenger, 2015) qui décrivent la théorie comme un effort actif pour se projeter dans l'avenir.

Deuxièmement, nous constatons que les règles simples de sélection issues de la théorie sont orientées vers un façonnage volontaire de l'environnement et se distinguent grandement des stratégies qui mettent l'accent sur l'adaptation. Bien que l'idée que les entreprises puissent façonner leur environnement a été abordée dans de multiples courant de la littérature, le façonnage reste souvent considéré comme largement involontaire (e.g., Weick, 1979 ; Burgelman, 1994). La littérature aborde peu les défis de la construction d'une vision et de sa traduction dans un environnement dynamique (Patvardhan et Ramachandran, 2020). Nos données donnent à voir comment les règles simples, en traduisant la théorie de l'entreprise pour diriger les actions, permettent de façonner l'environnement de façon volontaire. Si la littérature a bien rendu compte du dynamisme des environnements et de l'incertitude qu'il engendre, elle s'est assez peu intéressée à leur malléabilité (Gavetti et Levinthal, 2007 ; Patvardhan et Ramachandran, 2020), et elle a présenté les stratèges comme des modélisateurs plutôt que comme des façonneurs actifs de l'environnement (Felin et Zenger 2017).

En résumé, la découverte des règles simples issues de la théorie fait également apparaître une différence fondamentale dans le type d'agence (tournée vers l'avenir et contestant activement le statu quo par un façonnage actif de l'environnement, par opposition avec des stratégies prônant la flexibilité, orientée vers le présent et attentive aux hasards et aux imprévus) de la stratégie par les règles simples. La mise en oeuvre de la théorie par la génération de règles simples de sélection vise à transformer l'environnement pour en changer les règles du jeu stratégique par le biais d'un processus distinct (Patvardhan et Ramachandran, 2020).

Mise en oeuvre de la stratégie

Nous contribuons également à la discussion sur l'alignement entre la formulation d'une stratégie et son exécution. C'est un élément particulièrement important car la performance des entreprises a un lien ténu avec leur capacité à exécuter la stratégie (Martin, 2010). En effet, pour Bingham et al., (2014), la mise en oeuvre des opportunités a autant d'importance que leur sélection. Premièrement, notre étude apporte un éclairage sur leur alignement. En particulier, nous mettons en lumière la manière avec laquelle les règles simples issues de théories intègrent les intentions de l'entreprise. Par exemple, nos résultats indiquent comment les notions de missions et de visions sont contenus dans les règles simples issues de la théorie. Aussi, les règles simples issues de la théorie produisent un lien important avec l'exécution de la stratégie en créant un sens commun, ce qui permet une adéquation efficace des opérations réalisées avec la



stratégie à long terme. L'une des difficultés majeures que rencontrent les entreprises dans la mise en oeuvre de leur stratégie est que les cadres n'ont pas une idée claire de leurs rôles dans l'exécution de la stratégie (Neilson, Martin & Powers, 2008). L'une des clefs pour cette mise en oeuvre est la coordination et l'agilité, permise par les règles simples (Bingham, Furr et Eisenhardt, 2014 ; Sull et al. 2017). Ainsi, si la théorie est organisationnelle, les règles qui en découlent doivent être pensée pour l'action individuelle.

Deuxièmement, nous expliquons comment les dirigeants développent des structures organisationnelles pour diffuser et rendre concrète la stratégie de l'entreprise au niveau individuel ou du groupe. Par exemple, nous indiquons comment les règles simples issues de la théorie définissent un cap en indiquant à tous les membres de l'organisation quelles opportunités saisir. Ce point diffère des constatations d'Eisenhardt, Bingham et Furr (2010), dans lesquelles les auteurs soutiennent que la génération des heuristiques partagées dans l'organisation proviennent d'expériences au niveau individuel et au niveau du groupe de façon émergente, i.e., que les individus et les groupes créent des règles simples en exploitant les connaissances qu'ils possèdent. Au contraire, les règles simples issues de la théorie suivent le processus stratégique inverse. En effet, la théorie définit par l'entreprise produit des règles simples de sélection de manière délibérée. La théorie est alors transmise par le biais des règles aux niveaux du groupe et de l'individu, et affectent la façon dont les gens agissent et pensent. Cet élément est corroboré par les recherches sur l'apprentissage en tant que processus dynamique (cf. Crossan et al., 1999), qui démontre que les éléments de connaissances organisationnelles se répercutent sur l'individu et le collectif.

CONCLUSION

Notre contribution principale est de montrer que la théorie est un élément central dans la génération de règles simples de sélection pour les entreprises établies. Nous apportons une vision de la cognition plus active, dans laquelle la perception est guidée par la théorie de l'entreprise. Cette différence de perspective a des implications importantes dans le champ du management stratégique. En effet, les règles simples issues de la théorie vont avoir pour but de transformer, de façonner, de modeler l'environnement par la saisie d'opportunités successives. Les règles simples issues de la théorie génèrent des actions stratégiques convergentes en organisant la sélection d'opportunités pour réaliser la théorie et façonner l'environnement (au moins partiellement). Cette représentation cognitive garantit à l'organisation une forte stabilité à long terme en indiquant le cap à suivre, tout en lui permettant une certaine capacité d'adaptation (car les règles simples permettent la flexibilité). L'utilisation de règles simples



issues de la théorie assure alors que toutes les décisions stratégiques sont dans le cadre de la stratégie définie, i.e., effectuées afin de réaliser la théorie de l'entreprise.

Bien entendu, cette recherche comprend plusieurs limites importantes, dont une nous paraît fondamentale : nous n'avons étudié que les règles simples de façon ponctuelle. Or, les règles simples sont dynamiques, i.e., qu'elles évoluent au fil du temps (Bingham et Eisenhardt, 2011). Il sera de fait primordial de comprendre comment la réponse de l'environnement aux actions de l'entreprise impacte la théorie en retour, et comment les règles simples issues de la théorie sont amendées, modifiées voire supprimées dans un processus co-évolutif. Aussi, une étude intéressante serait de comprendre comment une entreprise peut à la fois tirer parti des contingences et des opportunités émergentes et développer une théorie qui permet de mettre en oeuvre les intentions de l'organisation et de poursuivre un chemin pour la création de valeur sur le long terme. Un défi à venir sera alors de comprendre comment les deux s'articulent (i.e., la théorie guide l'adaptation, et comment les processus adaptatifs permettent de mettre à jour la théorie de façon récursive) et offre une perspective de recherche particulièrement stimulante.



RÉFÉRENCES

- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33-S52.
- Ansoff, H. I. (1989). *The new corporate strategy*, NY: John Wiley & Sons.
- Auvé S., Estingoy M., Maltot C., Mentaze W., Pouget L., Rivière D., Torres V. (2001), *De la vision à l'action : Vade Mecum du management stratégique*, EMS Management & Société.
- Aurégan, P., & Tellier, A. (2018). Utiliser des règles simples pour décider vite et bien: pour une approche simplexe du management stratégique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(58), 111-138.
- Baker T, Nelson RE. 2005. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly* 50(3): 329-366.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2008). Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 241-256.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic management journal*, 32(13), 1437-1464.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 27-47.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2011). Which strategy when. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 71-77.
- Bingham, C. B., Furr, N. R., & Eisenhardt, K. M. (2014). The opportunity paradox. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 29.
- Bingham, C. B., & Halebian, J. (2012). How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 152-177.
- Bingham, C. B., & Kahl, S. J. (2013). The process of schema emergence: Assimilation, deconstruction, unitization and the plurality of analogies. *Academy of Management Journal*, 56(1), 14-34.
- Brandenburger AM (2017) Where do great strategies really come from? *Strategy Sci.* 2(4):220-225.
- Brandenburger, A. M., & Stuart Jr, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of economics & management strategy*, 5(1), 5-24.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Brown, S. L., Brown, S. I., Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business Press.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 24-56.
- Cattani, G. (2008). Reply to Dew's (2007) commentary: "Pre-adaptation, exaptation and technology speciation: a comment on Cattani (2006)". *Industrial and Corporate Change*, 17(3), 585-596.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).
- David, A. (2004). Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. In *Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413-452.
- Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Superior strategy in entrepreneurial settings: Thinking, doing, and the logic of opportunity. *Strategy Science*, 2(4), 246-257.
- Eisenhardt KM, Graebner ME. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1): 25-32.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*, 21(6), 1263-1273.



- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard business review*, 79(1), 106-119.
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2009). Entrepreneurs as theorists: on the origins of collective beliefs and novel strategies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 127-146.
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2016). CROSSROADS—Strategy, Problems, and a Theory for the Firm. *Organization Science*, 27(1), 222-231.
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The theory-based view: Economic actors as theorists. *Strategy Science*, 2(4), 258-271.
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2020). Open Innovation: A Theory-Based View. *Strategic Management Review*, 1(2), 223-232.
- Gary, M. S., & Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic management journal*, 32(6), 569-594.
- Gavetti, G. (2012). PERSPECTIVE—Toward a behavioral theory of strategy. *Organization science*, 23(1), 267-285.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45(1), 113-137.
- Gavetti G, Levinthal D, Rivkin JW (2005) Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy. *Strateg. Manag. J.* 26(8):691–712.
- Gavetti G, Menon A (2016) Evolution cum agency: Toward a model of strategic foresight. *Strateg. Sci.* 1(3):207–233.
- Gavetti, G., & Porac, J. (2018). On the origin of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 352-365.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18(3), 420-439.
- Gigerenzer, G. (2008). Why heuristics work. *Perspectives on psychological science*, 3(1), 20-29.
- Gigerenzer, G. (2015). Simply rational: Decision making in the real world. *Evolution and Cognition*.
- Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in cognitive science*, 1(1), 107-143.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual review of psychology*, 62, 451-482.
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. *Psychological review*, 103(4), 650.
- Gigerenzer, G., & Todd, P. M. (1999). Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox. In *Simple heuristics that make us smart* (pp. 3-34). Oxford University Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard business review*, 83(7), 148-161.
- Hannah D, Eisenhardt KM (2017) Origins and Outcomes of Cooperation and Competition in Nascent Ecosystems. *Strateg. Manag. J.* Forthcomin.
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057–1074.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kruglanski, A. W., & Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological review*, 118(1), 97.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 161-187.
- Levinthal, D. A. (2017). Mendel in the C-Suite: Design and the Evolution of Strategies. *Strategy Science*, 2(4), 282-287.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Luan, S., Reb, J., & Gigerenzer, G. (2019). Ecological rationality: Fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1735-1759.
- Martin, R. L. (2010). The execution trap. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 64.
- Martinet, A. C. (2006). Stratégie et pensée complexe. *Revue française de gestion*, (1), 31-45.
- Miner AS, Bassoff P, Moorman C (2001) Organizational improvisation and learning: A field study. *Adm. Sci. Q.* 46(2):304.
- Mousavi, S., & Gigerenzer, G. (2014). Risk, uncertainty, and heuristics. *Journal of Business Research*, 67(8), 1671-1678.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*, 86(6), 60.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economy change. *Massachusetts, Belknap Harvard*.
- Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 306-325.



- Ott, T. E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2275-2314.
- Ozcan P, Eisenhardt KM (2009) Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Acad. Manag. J.* 52(2):246–279.
- Patvardhan, S., & Ramachandran, J. (2020). Shaping the future: Strategy making as artificial evolution. *Organization Science*, 31(3), 671-697.
- Porter ME (1996) What is strategy? *Harv. Bus. Rev.* 74(6):61–78.
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406-1433.
- Riveline, C. (1991). De l'urgence en gestion. *Gérer et comprendre*, 22, 82-92.
- Rosenberg A. 1995. *The Philosophy of Social Science*. Westview Press: Boulder, CO.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.
- Sull, D. N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 30.
- Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Simple rules: How to thrive in a complex world*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C. & Yoder, J. (2018). *Turning Strategy Into Results*. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/turning-strategy-into-results/>
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal*, 5(2), 111-128.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2007). Environments that make us smart: Ecological rationality. *Current directions in psychological science*, 16(3), 167-171.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2012). *Ecological rationality: Intelligence in the world*. OUP USA.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. (2: nd ed.) Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Zenger, T. (2013). What is the theory of your firm?. *Harvard business review*, 91(6), 73-78.