

Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas

Truche Marcel
CEREN – Groupe ESC Dijon Bourgogne

Reboud Sophie¹
CEREN – Groupe ESC Dijon Bourgogne
29 rue Sambin – 21000 Dijon – France
Tel : +33 380 725 989 ; Fax : +33 380 725 999
sreboud@escdijon.com

Résumé

La littérature sur le management stratégique des PME s'est pendant longtemps beaucoup intéressée à l'importance de la planification stratégique, mais ne s'est attachée que plus récemment à étudier le processus de décision, de formulation et de mise en œuvre de la stratégie (Ivanaj & Bayad, 2005). En particulier dans les PME, le processus d'élaboration de la stratégie a une dimension ontologique fondatrice de l'identité de l'entreprise, et à partir de laquelle elle projette et construit son avenir dans un processus dynamique et cumulatif. Cette communication se concentre sur le processus d'élaboration de la stratégie afin d'évaluer à quel point ce processus est contraint, et afin d'identifier les facteurs qui peuvent l'influencer. Cette recherche est un effort de synthèse des travaux évolutionnistes (Nelson & Winter, 1982, 2002) et constructivistes (Weick, 1995, Marmuse, 1999) centrés sur le processus d'élaboration de la stratégie. A partir de ces travaux nous avons construit un modèle théorique que nous nous sommes proposé de tester auprès de 29 PME françaises et de 23 PME australiennes. Au plan méthodologique, cette recherche est donc fondamentalement exploratoire, et compte deux séquences. La première a consisté à réaliser deux études de cas de type instrumental (Hlady Rispal, 2002), devant nous permettre de tester notre modèle théorique. Ils sont en quelque sorte l'illustration détaillée d'une hypothèse théorique permettant d'affiner la grille de lecture des autres entretiens, afin de créer l'assise théorique nécessaire à un traitement quantitatif. Ce traitement constitue la deuxième séquence de notre recherche. L'objet de cette communication correspond à la première séquence au cours de laquelle nous avons pu analyser le processus d'élaboration de la stratégie de deux PME dans un système de contraintes et d'influences à la lumière de notre modèle théorique.

Mots clés : business model, PME, management stratégique, intention stratégique, stratégie embarquée.

¹ Tous nos remerciements aux évaluateurs anonymes de cette communication pour leurs conseils et leurs remarques. Nous restons cependant entièrement responsables des erreurs ou approximations qui pourraient subsister dans le texte final.

1. INTRODUCTION

Formuler une stratégie c'est exprimer un projet, c'est exprimer une intention rationalisée (Verstraete 1999, 2003). Dans le contexte particulier qui nous préoccupe cette intention est appelée intention stratégique, et pour MacMillan (2001) c'est "*l'un des trois éléments essentiels du processus de formulation de la stratégie. L'intention stratégique interagit avec le diagnostic stratégique et le choix stratégique, au cours du processus de réflexion d'où émerge la stratégie*". MacMillan (2001) suggère également que l'intention stratégique s'élabore sous influence. Ce point est important car s'il est avéré, les facteurs d'influence de l'intention stratégique peuvent être envisagés comme des éléments structurant le projet de l'entreprise, son identité et ses limites opérationnelles (ainsi que le suggère Kaulio, 2003) permettant ainsi une réponse à la question formulée par Almus & Nerlinger (1999) : "*Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?*" En contexte de PME, parmi ces facteurs d'influence, les auteurs identifient l'environnement de commercialisation (Gans & Stern, 2003), la possibilité qu'ont les firmes d'avoir accès aux ressources nécessaires au début du processus (Chersbrough, 2003), les réseaux de coopération qui leur sont accessibles au début de leur évolution (Littunen & Tohmo, 2003), les caractéristiques des régions d'implantation des firmes (Bayad & Bourguiba, 2006, Karlsson & Dahlberg, 2003), les technologies utilisées par l'entreprise (Marsili, 2002, Koskinen & Vanharanta, 2002), des caractéristiques psychologiques du dirigeant-proprétaire, (Bayad & Bourguiba, 2006, Verstraete, 1999, Mockler, 2003, Bruch & Goshal, 2003). La plupart de ces facteurs ont une origine environnementale exogène par rapport au processus d'élaboration de la stratégie. Or ainsi que le souligne Kaulio (2003) la plupart des travaux "*do not deal with how entrepreneurs adapt to specific situational conditions*". En d'autres termes l'intention stratégique peut être dépendante de "contraintes de sentier" ("*path dependences*") structurant le champ des possibles d'un projet d'entreprise, et constituer ainsi en soi une "contrainte de sentier" forte de la stratégie d'une entreprise. C'est une piste de recherche ouverte par la théorie de la cohérence de G. Dosi, D. Teece, S. Winter (1990), ainsi que par Learned (1992) avec la métaphore du labyrinthe.

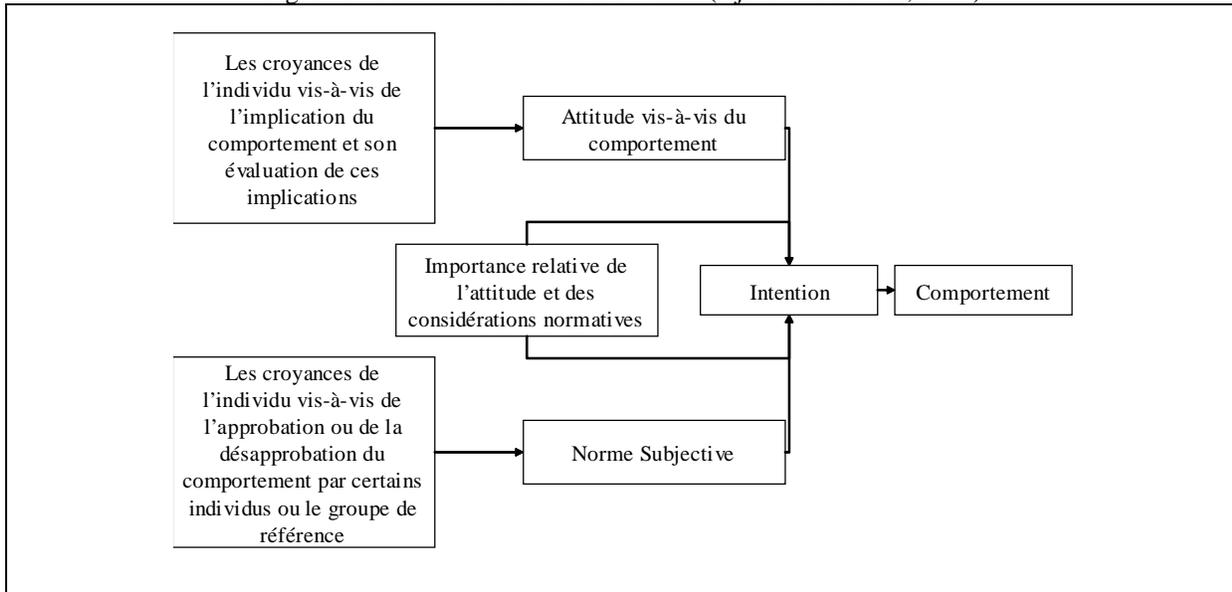
Si ces travaux mettent l'accent sur le fait qu'une intention stratégique comme processus analytique est influencée par des facteurs exogènes ils ne disent rien sur les modalités de

l'intégration de ces derniers dans le processus lui-même, ni d'ailleurs sur le processus d'élaboration de la stratégie de la PME. Ils donnent néanmoins à la réflexion stratégique une dimension contextuelle fondamentale. Les travaux de Marmuse (1999), à la suite de ceux de Weick (1995), ont donné à la contextualisation du processus une dimension ontologique. Nous avons choisi de nous placer dans cette perspective qui veut que le *"diagnostic n'est pas une étape préalable à la stratégie, mais bien un processus intégré où l'action se mêle à la construction d'une interprétation, d'une représentation, elle-même source d'inspiration stratégique"* et que le *"passé tend à capturer la réalité que l'on peut connaître"* (Marmuse, 1999). Dans une telle perspective, et énoncée en termes de processus, l'intention prime sur les autres phases de l'élaboration d'une stratégie que sont le diagnostic et les choix stratégiques pour reprendre les termes de MacMillan. L'intention agit comme une grille de lecture du réel, ou comme un guide de construction d'un avenir possible. Les travaux de Bayad & Bourguiba (2006), et de Starr et Fondas (1992) nous semblent utiles pour mieux préciser cette primauté de l'intention dans un processus. Ces auteurs identifient *"deux niveaux de socialisation entrepreneuriale, à savoir la socialisation anticipée et la nouvelle socialisation. La première aborde la préparation, l'apprentissage et les expériences qui précèdent la décision de devenir entrepreneur. L'acquisition de ces attitudes, croyances et compétences préparent l'individu à son futur rôle. La seconde désigne la transition qui influence le passage de l'intention entrepreneuriale à la création effective de l'entreprise (...) ce type de processus marque le système cognitif, l'identité, les représentations, les croyances, les normes et les attitudes d'un individu en lui permettant une prise de position face à la conception de son avenir"* (Starr & Fondas, 1992, citées par Bayad et Bourguiba, 2006). En ce sens l'intention socialisée est constitutive du projet.

Dans les années 80, Ajzen & Fishbein avaient déjà élaboré une théorie et un modèle comportemental, la théorie de l'action raisonnée, qui permet d'étudier les facteurs et les intrants d'un processus résultant en un comportement donné. Cette perspective a ensuite été développée en prenant appui sur deux modèles de base (Bayad et Bourguiba, 2006) : la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) et celle de l'événement entrepreneurial (Shapero & Sokol, 1982) puis par la suite sur les travaux de Krueger (1993) qui parvint à expliciter le lien entre la désirabilité, la faisabilité et l'intention.

Le concept central est l'intention d'agir, vue comme un intermédiaire entre l'origine de l'action et le comportement lui-même lors de l'action. Le schéma très simplifié est le suivant : Attitude → Intention → Comportement. D'après la théorie de l'action raisonnée, l'attitude est formée d'un côté par les croyances relatives à l'engagement dans un comportement donné et de l'autre par l'évaluation des conséquences d'un tel engagement. Les normes subjectives ont été définies comme la perception d'un individu des opinions d'autres personnes, importantes pour lui, concernant un comportement en question (Figure 1).

Figure 1 : Théorie de l'Action Raisonnée (Ajzen & Fishbein, 1980)



Ce modèle implique que les variables extérieures au modèle, et qui sont supposées influencer l'intention, le font indirectement en passant par les attitudes et/ou les normes subjectives. Une autre implication est que le comportement est basé sur un processus délibéré.

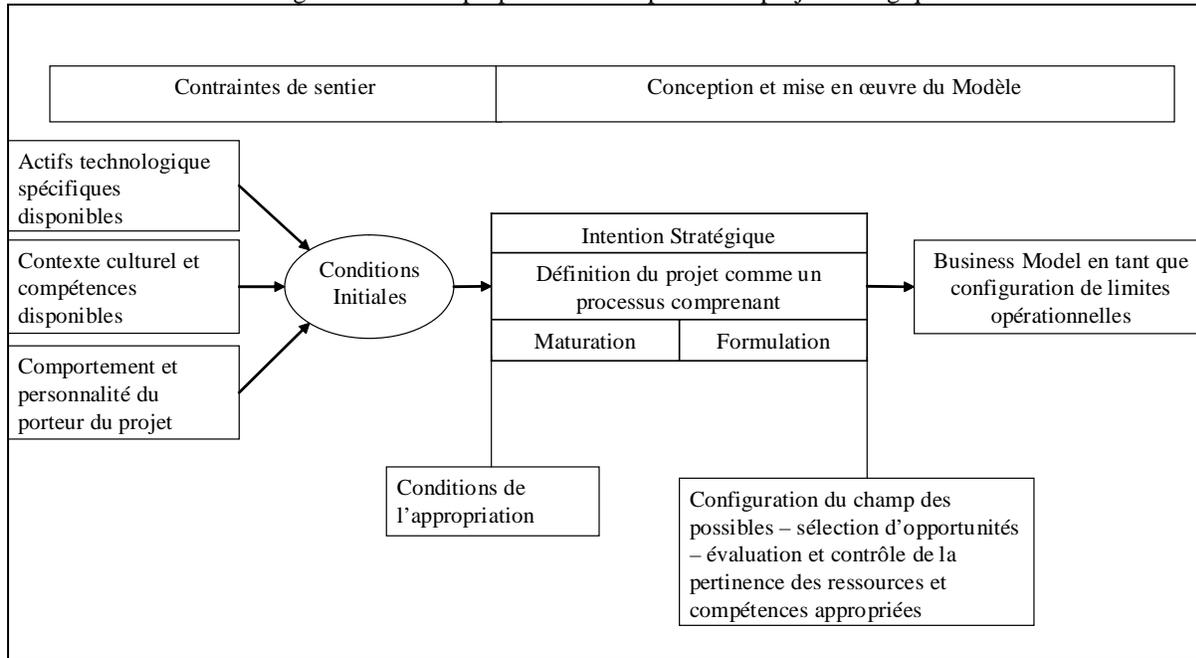
S'inscrivant dans cette perspective, les chercheurs en stratégie ont développé le concept d'intention entrepreneuriale et son rôle, dans le processus de création (voir par exemple Audet, 2003, Tounés, 2003, Emin, 2003, Boissin et al., 2004, ou Fayolle et al., 2005), et plus largement dans le processus de construction de la stratégie (voir en particulier Krueger et Carsrud, 1993, Varrault, 1998, Verstraete, 1999, 2003, Bayad et Bourguiba 2006). Varrault (1998) rappelle en particulier que "*l'intention se situe au début de l'organisation hiérarchique de l'action*". Or Ajzen et Fishbein (1980) et Ajzen (1987, 1991) présentent le concept d'intention comme le "*meilleur prédicteur du comportement planifié*".

Les schémas proposés par Varrault (1998) ou par Bayad et Bourguiba (2006), permettent de représenter l'élaboration d'une action stratégique à partir d'une vision stratégique, qui, sous influence, se transforme en intention stratégique avant de se concrétiser en action.

Nous inscrivant dans la continuité de ces travaux nous proposons de distinguer dans le processus d'élaboration de la stratégie les phases suivantes : les conditions initiales - la maturation -la formulation. La phase dite de conditions initiales constitue le capital historique culturel et matériel disponible pour le porteur du projet et accessible par lui au moment où il le conçoit. Ces données sont structurantes du projet et influencent la sélection des éléments constitutifs du champ des possibles. La phase dite de maturation correspond à la période et aux conditions de contextualisation de ces données, c'est-à-dire de leur activation dans un projet. La phase dite de formulation correspond aux modalités de configuration raisonnée des données dans un projet, incluant le diagnostic, la sélection des opportunités, l'identification des ressources et compétences liées, et à l'énoncé de la logique du projet. Le processus de prise de décision stratégique (voir la recension présentée par Ivanaj & Bayad, 2005) présente de nombreuses spécificités dans les PME, en particulier une forte influence du dirigeant (Torrès, 2000, Sauner-Leroy, 2000, Masmoudi et Ben Boubaker Gherib, 2004). La cohérence de ces différentes phases est assurée par l'intention stratégique qui active, oriente et nourrit le projet. En nous appuyant sur les travaux de Dosi, Teece et Winter (1990), les conditions initiales peuvent être segmentées en trois composantes essentielles que sont les actifs spécifiques technologiques et de compétence, la culture du porteur de projet et sa psychologie. L'étape ultime de la phase de formulation est la configuration d'un business model, ou modèle économique , concept qui a connu ces dernières années une clarification progressive en particulier dans son rôle de formalisation et d'objectivation du projet stratégique (voir successivement Chesbrough & Rosenbloom, 2002, Osterwalder, 2004, Warnier, Demil et Lecoq, 2004, Jouison, 2005, Jouison & Verstraete, 2006). Avec Osterwalder, nous l'avons défini comme *"un outil conceptuel contenant un ensemble d'éléments et leurs interrelations, qui permet d'exprimer la logique qu'une entreprise a choisi pour gagner de l'argent ; c'est une description de la valeur offerte par une entreprise à un ou plusieurs segment de clientèle, et l'architecture de la firme et de son réseau de partenaires pour créer, mettre sur le marché et livrer cette valeur (...) de telle sorte à générer des revenus de façon durable"* (A. Osterwalder, 2004). La logique dont il est question ici est une logique opérationnelle qui doit

être distinguée de la logique du processus d'élaboration de la stratégie dont le business model est issu, et qui elle est fondatrice, comme le suggèrent Warnier, Demil et Lecoq (2004). Le schéma qui en résulte est le suivant (voir **Figure 2**)

Figure 2: Modèle proposé de conception d'un projet stratégique



2. STRATEGIE DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Notre objectif a été de tester le modèle ci-dessus auprès de petites et moyennes entreprises, en procédant en deux étapes. Dans un premier temps nous avons réalisé deux études de cas de type instrumental (un fabricant de cycle et une entreprise d'injection plastique), devant nous permettre de tester notre modèle théorique. Comme le suggère Martine Hlady Rispal (2002), *"ce type d'étude est approprié dans les situations où le chercheur veut illustrer des phénomènes préalablement définis dans un modèle théorique"* (Hlady Rispal (2002) p 78).

Dans ce contexte la saturation n'est pas un objectif, mais les études de cas sont une illustration détaillée d'une hypothèse théorique devant permettre d'affiner la grille d'analyse des entretiens semi-directifs multi-sites que nous avons réalisés par la suite auprès de 52 PME françaises et australiennes, et de créer l'assise théorique nécessaire à un traitement quantitatif (Torset, in Kalika et Romelaer (2006) Chap 2, p 66). Ce traitement ultérieur constituera la deuxième étape de notre recherche dont il n'est pas fait état dans cette communication.

Nous nous sommes efforcés, au cours de ces études de cas, et dans la mesure du possible, de respecter les principes de contextualisation et de multi-angulation (M.Hlady Rispal, 2002). La collecte des données s'est réalisée sur une période de deux années pour l'entreprise d'injection plastique, et sur une période d'une année pour le fabricant de cycles. Pour collecter les données nous avons eu recours à la fois à des entretiens semi-directifs et non directifs avec des interlocuteurs différents, et à des observations. Entretien et observations ont été réalisés à des périodes différentes et dans des contextes différents tels que résumé dans le tableau.

Tableau 1 : méthodes de collecte des données

Entreprises	Techniques	Cible	Contexte
Injection Plastique	Entretien semi directif	Dirigeant	Entretien enregistré dans son bureau
	Entretien non directif	Responsable Qualité entreprise	Atelier
	Observations	Dirigeant	Réunions clients - entreprise
	Observations	Responsable Qualité client	Réunion de travail avec le responsable qualité entreprise
	Observations	Technicien R&D client	Réunion de travail avec le responsable qualité entreprise
Fabricant de cycle	Entretien semi directif	Dirigeant	Entretien enregistré dans son bureau
	Entretien non directif	Responsable des ventes internationales	Entretien réalisé dans une salle de réunion
	Observation	Dirigeant	Débat réalisé dans l'entreprise au bénéfice d'étudiants sur le thème de l'innovation
	Observation	Technicien R&D entreprise	Présentation et débat réalisés au bénéfice d'étudiants sur le thème de l'innovation.

En ce qui concerne les entretiens semi-directifs ils ont été construits de façon à orienter l'entretien sur les composantes de notre modèle théorique ainsi que sur le business model et sa logique opérationnelle (A. Osterwalder, 2004). Ces entretiens, d'une durée variant de deux heures à six heures ont été conduits conjointement par les auteurs de cette communication et enregistrés. Ils ont été retranscrits par les auteurs eux-mêmes. Les entretiens ont ensuite fait l'objet d'une segmentation primaire et d'une segmentation thématique. La segmentation primaire a consisté à regrouper des phrases ou membres de phrases en fonction de leur relation avec les composantes de notre référentiel. La segmentation thématique a consisté à

catégoriser les données de chaque segment primaire (Miles & Huberman, 2003, p.133 ; Albarello, 2001).

3. LES ETUDES DE CAS

3.1. PREMIER CAS ILLUSTRATIF : UN FABRICANT DE CYCLE

3.1.1. Configuration du modèle et logique opérationnelle.²

L'offre de cette société consiste en *une gamme étendue et fréquemment renouvelée*³ de vélos de route et de VTT d'un prix élevé parce que très légers et conçus comme des *ensembles technologiquement très élaborés et exclusifs*, utilisant des *matériaux novateurs* tels que l'aluminium, le carbone, le titane et le scandium. Elle s'accompagne d'une assistance technique téléphonique que l'utilisateur final peut solliciter et d'un service après-vente. Cette entreprise opère dans le secteur du loisir et cible *un segment précis* de clientèle internationale, ou micromarché, fait d'individus foncièrement intéressés et passionnés par l'activité cyclisme qu'ils pratiquent pour se maintenir en forme dans un climat convivial, et pour laquelle ils sont prêts à payer un prix élevé (segmentation "psychographique" selon Kotler & Dubois 1986)

Les vecteurs de communications sont orientés vers le client final d'une part et vers le client professionnel d'autre part. Le premier vecteur de communication est la marque dont *l'identité* repose sur les attributs suivants: *longévité, sécurité, crédibilité, sérieux, vie, design, innovation, qualité, santé et convivialité*.

Le second vecteur est *le marketing événementiel* qui se traduit par une forte et régulière activité de sponsoring d'événements sportifs régionaux et nationaux importants et d'une équipe cycliste professionnelle. Le troisième vecteur est la presse spécialisée avec présence d'encarts publicitaires. A l'intention des professionnels l'entreprise a construit un show room destinés exclusivement aux professionnels qui exposera la marque au travers de ses produits, ses technologies et les marques associées.

Ces vecteurs contribuent à construire *le positionnement sur le marché* d'une marque forte associée à des produits dont le prix élevé est justifié par leur technologie.

L'entreprise a choisi *deux modes de distribution*. En Europe elle a recours à des magasins spécialisés et exclut toutes les grandes surfaces. Hors Europe, à l'exclusion de la Suisse où elle a installé une structure qui lui appartient, elle utilise des distributeurs importateurs.

L'entreprise a décidé *d'intégrer* un certain nombre d'activités et de faire appel au marché pour un certain nombre d'autres.

1. Activités intégrées.

11) L'activité industrielle - Elle est concentrée sur l'assemblage du produit fini. Le travail est organisé en îlots conçus comme autant *de centres d'expertises* à l'intérieur desquels un opérateur assure l'assemblage complet d'un produit fini. Cette organisation *personnalise l'activité* au niveau du produit et correspond à *une appropriation du produit fini* par l'opérateur définie comme *une assurance qualité* et comme un *facteur de motivation* important.

12) La conception du produit - Une équipe composée d'un designer et d'un ingénieur chargé du développement produit sous la responsabilité directe du dirigeant qui en est le principal animateur est chargée de concevoir le produit. Elle a en charge *la veille technologique* et *le suivi des relations* avec les centres de recherche et développement partenaires. Cette équipe travaille en relation avec un centre d'essai situé à l'Alpe d'Huez.

13) Le marketing et la communication - Un chef produit et une assistante chargée de la communication travaille à définir les gammes de produits, à gérer les activités de sponsoring et à développer l'image du produit et de l'entreprise. Cette équipe travaille en relation directe avec le dirigeant qui en est également le principal animateur.

² Les parties « caractéristiques de l'entreprise à partir de l'entretien » sont, pour les deux cas, le résultat de la codification mentionnée. Elles sont présentées en arial narrow simple interligne encadré pour les identifier plus aisément.

³ Les mots ou expressions en gras correspondent aux principales catégories issues de la segmentation thématique.

14) Les achats - Ils sont sous la responsabilité directe du chef d'entreprise qui en relation avec les équipes chargée de la conception et du marketing choisi les fournisseurs les mieux à mêmes de satisfaire le cahier des charges produits.

15) L'assistance technique - Un service apporte une assistance technique téléphonique pour une bonne utilisation du produit au client qui le souhaite.

16) Le service après-vente⁴, la direction commerciale France⁵, le responsable commercial export, la direction financière.

2. Activités externalisées.

21. La sous-traitance - Une partie de l'assemblage des produits finis est sous-traitée à deux entreprises du nord de la France bénéficiant d'une longue expérience dans ce type d'activité.

22. Les fournisseurs de composants - L'ensemble des composants est acheté et les relations avec ces fournisseurs sont *des relations de partenariat*.

23. Les fournisseurs de technologies et de matériaux innovants.

L'entreprise a établi *des relations de partenariat* avec des centres de recherche et de développement, asiatiques en particulier, avec qui elle conduit des *recherches conjointes* en matière de technologie et de matériaux.

3. Activités supports intégrées: Coordination, planning et contrôle.

Du fait de l'éclatement de l'activité industrielle en pôle géographiquement parfois très éloignés l'entreprise s'est dotée *de structures de coordination et de contrôle des flux de produits et d'information*.

31. La logistique - Deux fonctions logistiques spécialisées, l'une sur les produits assemblés dans l'usine de l'entreprise, l'autre sur les produits assemblés en sous-traitance, gèrent les approvisionnements en composants de chacun de ces centres.

32. La qualité - Comme pour les approvisionnements, chaque centre bénéficie *d'une structure qualité dédiée*.

33. Le planning - Pour réduire les incertitudes liées à la distance des principaux fournisseurs de composants un service planning élabore des programmes d'activité prévisionnels à un horizon de 6 à 8 mois

34. La coordination internationale des activités de recherche et développement

Le service Recherche et développement a été doté des logiciels de conception en trois dimensions, lui permettant de transmettre à ses partenaires des dossiers produits qu'ils peuvent utiliser en l'état.

L'entreprise a établi *des partenariats étroits* dans les domaines de la recherche et du développement, des approvisionnements de composants, de la production et de la commercialisation de ses produits, qui sont structurés par une *préoccupation majeure d'innovation, de notoriété et d'exclusivité*.

L'expertise du produit et la maîtrise des technologies innovantes associées sont au cœur des compétences de l'entreprise. Elle a développé une forte activité de *recherche et développement* qui se nourrit par une *veille technologique permanente* des informations recueillies dans divers centres de recherche internationaux *qu'elle active et gère en réseau*. L'efficacité de son activité industrielle limitée à l'assemblage du produit fini, dont elle sous-traite une partie, dépend de *la fiabilité de ses approvisionnements* de composants, au plan quantitatif et qualitatif. Au plan quantitatif, elle a développé *les compétences logistiques* lui permettant de *maîtriser les flux de produits et d'information et de sécuriser ses approvisionnements*. Au plan qualitatif la fonction achat joue un rôle essentiel dans la *sélection des fournisseurs*. Essentiels au développement de la marque, le marketing et la communication constituent *la clef de voûte du système*.

La trajectoire stratégique de cette entreprise est fortement marquée par la *personnalité de l'entrepreneur* et par un élément essentiel de son cursus scolaire: la connaissance de l'anglais associée à un goût pour les voyages, à une grande curiosité et ouverture d'esprit et à un caractère passionné, volontariste et visionnaire. Au service d'une passion pour le produit, ces qualités semblent véritablement être à l'origine du mode de développement de l'entreprise et de ses choix organisationnels.

⁴ Fonctions peu activées par le dirigeant lors de l'entretien.

3.1.2. Processus d'élaboration de la stratégie.

Le porteur du projet naît dans une famille qui depuis deux générations possède une entreprise d'assemblage de cycles, dont le développement avait été tiré par un marché public. Les composants étaient approvisionnés de diverses sources françaises principalement localisées dans la région de Saint-Etienne. C'est dans ce contexte qu'il acquiert une culture du produit et une culture industrielle dont il ne se départira pas tout au long de sa trajectoire. Il va en effet reproduire le mode de fonctionnement initial de l'entreprise centré sur l'assemblage, au cœur d'un réseau de fournisseurs de composants, mais en donnant à ce dernier une dimension internationale, et en l'enrichissant de fournisseurs de technologies. Cette reconfiguration des ressources s'inscrit dans une nouvelle vision du produit et de son marché cible. Le produit familial était un vélo de route classique utilitaire historiquement développé dans un marché public. Il va choisir de s'orienter vers le marché haut de gamme du sport en développant un vélo de route, et être le premier à introduire sur le marché français où il n'existait pas, un "vélo tout terrain".

La personnalité du porteur et sa trajectoire personnelle précédant cette inflexion stratégique aident à comprendre cette dernière. Il est un point charnière sur lequel il a beaucoup insisté au cours de l'entretien, et à quoi il lie l'évolution de sa société : l'apprentissage de la langue anglaise combinée avec son goût du voyage. Il voyage aux États-Unis et en Asie et sa maîtrise de l'anglais lui permet de communiquer. C'est au cours de ses voyages aux États-Unis qu'il découvre la pratique naissante du vélo tout terrain. C'est au cours de ses voyages en Asie qu'il découvre des fabricants utilisant des technologies nouvelles et des matériaux innovants pour la fabrication des composants des cycles. Esprit curieux et ouvert, passionné par le produit, il se comporte alors en visionnaire. Il anticipe le marché potentiel du produit et décide de le fabriquer, ou plutôt de l'assembler, en quoi consiste le savoir-faire industriel de l'entreprise familiale. Son investissement va consister à établir des partenariats exclusifs avec les principales sources identifiées de composants et de technologies, et à enrichir ses ressources propres de compétences dans le domaine de la conception du cycle en conformité avec le concept nouveau qu'il a forgé au cours de ces voyages. Ce concept portait en lui-même son positionnement marché du fait de la nature des technologies très élaborées utilisées pour les

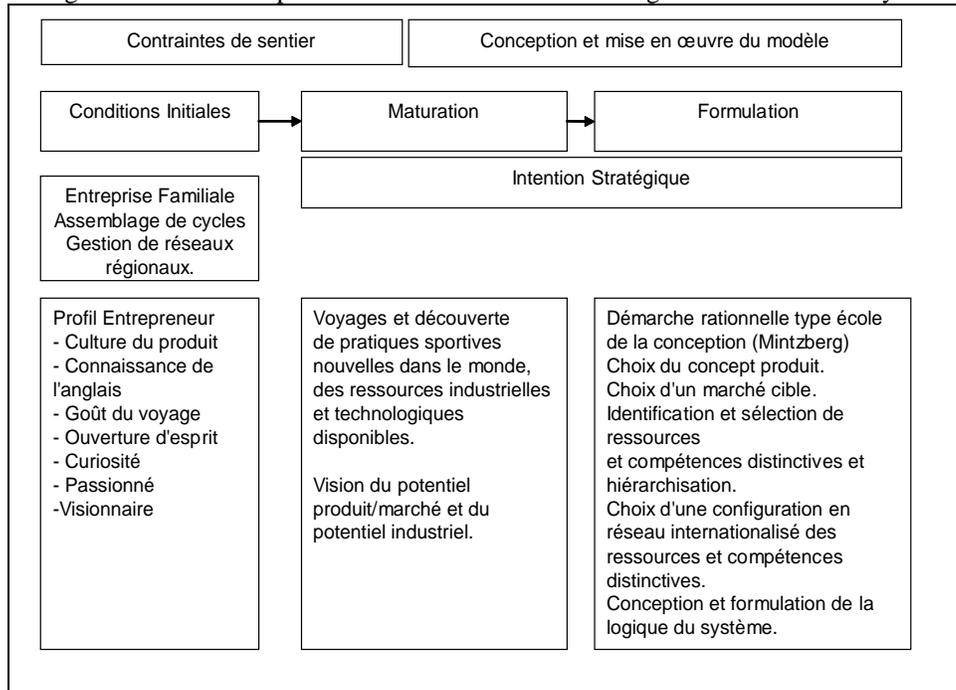
mécanismes, et des matériaux utilisés pour les composants, carbone, aluminium, titane, scandium.

On voit bien comment la configuration initiale des ressources et des compétences propres perdure au cœur d'un réseau de fournisseurs qui s'est internationalisé et enrichi par une exposition du porteur du projet à l'état de l'industrie du cycle dans le monde dont il sélectionne les opportunités en fonction de sa culture industrielle et personnelle, et de sa personnalité. A l'intérieur de ce système, le porteur va en outre développer les compétences de gestion de réseau requises dans le système initial, mais rendues encore plus cruciales par son internationalisation et sa diversification en sources de composants et sources de technologies.

Il reste un élément important pour la compréhension du modèle qui correspond à l'élargissement du concept de valeur du produit. Initialement la valeur attachée au cycle par sa clientèle est une valeur d'usage que le porteur enrichit des valeurs symboliques recherchées par son nouveau segment de clientèle cible. Cette agglomération de valeurs d'usage et de valeurs symboliques correspond à la naissance de la marque (Aaker, 1996) qui devient l'élément essentiel de l'interfaçage du produit et du client. Le produit accède à un imaginaire où il est maintenu par une communication ciblée et un marketing événementiel soutenu. Il nous est difficile d'induire des conditions initiales les raisons de ce transfert, sinon en les recherchant dans l'empathie du porteur avec les valeurs symboliques partagées par les individus ou les groupes qui pratiquent ce sport. Cette empathie a très certainement joué un rôle important.

Mais il est aussi remarquable que cette orientation correspond à l'orientation des principaux acteurs de l'industrie du sport (Desbordes, Ohl, et Tribou, 1999) qui a pu également constituer un facteur d'influence auquel le porteur a pu être sensible. Il a en effet insisté à plusieurs reprises sur le fait qu'il n'inventait rien mais qu'il s'appropriait les pratiques industrielles et commerciales qu'il jugeait être les meilleures, comportement qui est sans doute à mettre en relation avec sa curiosité et son ouverture d'esprit dont nous avons déjà fait état.

Figure 3 : Schéma du processus d'élaboration de la stratégie d'un fabricant de cycles



3.2. SECOND CAS ILLUSTRATIF : UNE ENTREPRISE D'INJECTION PLASTIQUE ET DE MATERIAUX COMPOSITES

3.2.1. Configuration du modèle et logique opérationnelle.

L'offre de l'entreprise consiste d'abord en un service défini comme *la recherche et la mise à disposition d'une solution à un problème posé par le client et en partenariat avec lui*⁶, dans le domaine de l'injection plastique et de matériaux composites. Elle consiste en *la proposition d'un savoir faire disponible ou rapidement acquis, et en la fabrication et livraison du produit attendu dans la qualité, le délai et le prix étudiés et convenus avec le client, ou imposés par lui*. L'entreprise a *diversifié* ses marchés cibles et réduit le risque lié à un nombre réduit de clients dans chaque marché. Elle inscrit sa démarche commerciale dans *une logique client* et non dans *une logique marché* (Jawoski & Kohli, 1993). L'entreprise a construit sa réputation de spécialiste par *le colportage de son savoir faire providentiel*, sur quoi repose *son attractivité* et qui l'a dispensé de toute action publicitaire. La relation avec le client est d'abord *une relation de confiance individualisée* (Moorman, Deshpandé, et Zaltman, 1993, et Bergadaa, Graber, et Mühlbacher, 1999), s'inscrivant dans une approche *marketing de type relationnel* (Dwyer, Schuur et Oh, 1987). *La pénétration des marchés exports est fortement dépendante de l'activité internationale des clients du marché domestique que l'entreprise accompagne*.

L'organisation de l'entreprise s'est construite *en phases successives de calibrage et de configuration de ressources dédiées* aux différents marchés qu'elle a conclus. De la même façon *l'internationalisation des ressources* a été *un processus d'accompagnement* de l'internationalisation des activités de certains clients. Elle a intégré et développé les ressources nécessaires à l'exercice de ce qu'elle considère être son métier: l'injection de pièces plastiques et de matériaux composites.

⁶ Les mots ou expressions en italiques correspondent aux principales catégories issues de la segmentation thématique.

La direction générale est composée des deux associés qui se sont répartis les responsabilités opérationnelles: L'un est responsable du bureau d'études, du développement et relations avec les clients. L'autre est en charge de la production et des investissements productifs.

Le bureau d'études élabore les plans de pièces, ou amende les plans élaborés par le client des contraintes liées au processus d'injection, rédige le cahier des charges techniques des moules et organise la sous-traitance de leur fabrication, en France (moules bi- matières et mono-matière), au Portugal ou en Chine (moules mono-matière). Il n'établit aucun contact avec le fabricant du moule étranger, mais utilise les services d'un intermédiaire. La mise au point et l'acceptation du moule est faite par ce service. Ce service a également pour mission d'améliorer la productivité des équipements. L'entreprise a recruté un technicien process qualifié (BTS en injection plastique) dont le travail consiste en relation avec les techniciens du bureau d'études à réduire les temps de changement d'outil, à réduire les temps de cycles, à réduire les rebuts, et à améliorer la conception des pièces de façon à ce qu'elles satisfassent au plus près les contraintes de fabrication. Ce service prend également toute disposition technique pour réduire la pollution environnementale de cette activité (filtrage des eaux usées, bac de récupération des produits dangereux et huiles qui sont retraités par des entreprises spécialisées).

Le parc machine est constitué de presses à injecter de différents tonnages *dédiées à des clients*. Deux sites français sont spécialisés l'un dans l'injection bi-matière, l'autre dans l'injection mono-matière et diverses activités d'assemblage. Cette *spécialisation des sites* s'accompagne d'une spécialisation géographique. Les pièces à fort volume, composants de sous-ensembles assemblés en Tunisie pour un équipementier automobile, et pour lesquels le prix est déterminant du marché, sont injectés en Tunisie en joint venture avec l'assembleur Tunisien. Les sites français se spécialisent dans la fabrication de pièces techniques (bi-matière) et de dimension importante à moindre volume. Ces pièces ne font l'objet d'aucun assemblage manuel.

L'entreprise s'est engagée dans un processus de certification de conformité de son organisation industrielle aux normes *exigées* par ses clients. Le service qualité dirigé par un cadre issu de l'équipementier automobile Valéo, a conduit cette démarche avec succès. L'organisation qualité est conçue pour *satisfaire à ces exigences*, et le dirigeant déclare qu'elle associe le personnel à une démarche d'amélioration permanente de la qualité.

Le dirigeant affiche une volonté de donner à son personnel la formation requise par l'activité, et de le motiver financièrement pour obtenir sa participation à l'amélioration de la qualité et de la productivité. En plus de la prime légale de participation aux bénéfices une prime est allouée en fin d'année aux membres du personnel jugés les plus méritants.

Un directeur technique et commercial est chargé du développement des ventes sous la responsabilité de l'un des deux associés.

Animée par une *volonté entrepreneuriale (take the hill mentality, Selland, 1989)* marquée par *une prise de risque fréquente* l'entreprise démontre *une capacité d'écoute, d'apprentissage et d'appropriation résultant dans la maîtrise finale des techniques d'injection* et qui crée avec le client *une relation de confiance également basée sur la performance et l'engagement* (Young & Wilkinson, 1989).

Cette *capacité d'apprentissage* repose d'une part sur *une capacité d'écoute* du client à qui elle donne des conseils au niveau du développement des produits, et d'autre part du fournisseur en relation avec qui elle développe ses procédés. Elle démontre *une maîtrise de la qualité des délais et des prix attendus par les clients*, qui repose sur une *démarche d'amélioration permanente de la productivité de son process et sur une bonne maîtrise de ce dernier*.

L'entreprise est associée par le client à sa démarche de conception des produits dont elle confirme la faisabilité en permettant au client d'intégrer les contraintes d'injection dans la définition des formes et de la matière utilisée, en associant pour cette dernière le fournisseur de matière première.

Dans le domaine de la négociation des prix, l'entreprise a développé avec ses fournisseurs une *relation de partenariat*, dans le sens où le prix objectif du client devient *un objectif commun* que les deux parties s'accordent à atteindre *par un travail en commun* sur le produit et le process.

La trajectoire stratégique de l'entreprise est structurée par la personnalité de l'entrepreneur: *autodidacte, sans formation professionnelle à l'origine, soucieux d'indépendance, animé d'une forte volonté et d'un*

caractère trempé, propres à assumer la prise de risque. Il a fait évoluer son entreprise d'une activité de sous-traitance⁷ à une activité de cotraitance, caractérisés par une coopération partielle, pour finalement accéder au statut de partenaire dans le champ de l'entreprise étendue organisée par les fabricants automobiles (Capraro et Baglin, 2002), et cela *chemin faisant au gré des opportunités* qu'il a su saisir avec une prise de risque maximum, alors même qu'il n'avait pas la connaissance des techniques requises, mais seulement de leur parenté avec son métier de base.

Il a témoigné à ces occasions *d'une grande capacité d'écoute et d'une grande réactivité en démontrant une étonnante capacité d'apprentissage.* Son développement a reposé *sur sa capacité à résoudre les problèmes* auxquels étaient confrontés les clients qui l'ont consulté et devant lesquels ils étaient désarmés, alors même qu'il ne disposait pas des compétences pour les résoudre au moment où la question lui était posée

Cette dimension dramatique des conditions de la croissance constitue le socle sur lequel a été construite la *crédibilité et la réputation de l'entreprise* et sur lequel ont pu se développer les relations de confiance avec les clients. On parlera de *providentialisme*. L'entreprise *s'est appropriée* les technologies liées et en a fait *un facteur essentiel de différenciation*. Elle a progressivement *calibré ses ressources et ses compétences aux technologies qu'elle s'appropriait et aux exigences de ses clients.*

Le *providentialisme des solutions* apportées par l'entreprise a permis de transformer une *relation de dépendance stratégique de marché fortement marquée par les exigences des clients dans le domaine du choix et de l'organisation des ressources mises en œuvre, en une relation de dépendance mutuelle, qui compense la dépendance de marché en plaçant le client dans une forte dépendance de ressource, telle que l'a analysée Emerson* (Emerson, 1962).

3.2.2. Processus d'élaboration de la stratégie.

Le porteur du projet était initialement ouvrier dans une entreprise de sous-traitance d'injection plastique. Sans formation professionnelle il a appris le travail sur presse à injecter sur le terrain. Épris d'indépendance il a décidé de créer sa propre entreprise en reproduisant le modèle de l'entreprise qui l'employait. Il a acheté quatre presses à injecter d'occasion et a commencé une activité de sous-traitance stricte, mettant à la disposition de son donneur d'ordre un savoir-faire et une capacité de production. Les moules et tous les composants nécessaires lui étant fournis par le donneur d'ordre. Il a développé cette activité jusqu'à acquérir une petite société de sous-traitance pour augmenter sa capacité de production. A cette occasion il a rencontré son futur associé qui était également acquéreur, et qui se trouvait dans une situation identique à celle du porteur lorsque ce dernier avait décidé de créer son entreprise. Ils ont préféré l'association à la compétition lors de l'achat et sont devenus copropriétaire du nouvel ensemble constitué de l'entreprise du porteur et de la société acquise. La volonté de croissance de l'activité manifestée à cette occasion, et de façon récurrente dans l'entretien, sera une donnée constante du développement de l'entreprise.

⁷ La Commission Européenne dans sa communication en date du 18/12/1978 définit cette notion comme suit : "une entreprise, le "donneur d'ordre", charge, suivant ses directives, une autre entreprise, le "sous-traitant", de la fabrication de produits, de la prestation de services, ou de

Ils étaient alors spécialisés dans l'injection dite mono-matière de pièces non techniques. A l'occasion d'un voyage à Paris un confrère du porteur fait état d'un fabricant qui recherche un sous-traitant capable de prendre en charge de toute urgence six moules d'injection de manches de marteaux. Il se déclare prêt à les prendre à la condition que leurs caractéristiques dimensionnelles et fonctionnelles correspondent à la capacité de ses machines. Se rendant chez le donneur d'ordre pour procéder à cette évaluation, il trouve les moules emballés prêts au transport. Le donneur d'ordre placé dans une situation d'urgence absolue avait considéré l'offre de faisabilité conditionnelle comme une offre ferme. Devant l'insistance du donneur d'ordre il accepte de prendre les moules et de se "débrouiller pour les faire marcher", ce qu'il a réussi à faire après une période de mise au point douloureuse. Le donneur d'ordre mis en confiance partage alors avec lui un projet d'injection de nouveaux manches à partir de deux matières. L'injection dite bi-matière est un procédé qui requiert une puissance d'injection et une technique de moulage particulière, très différentes de celles dont il dispose. La matière première utilisée est également très spécifique, et il n'en a aucune connaissance. Le procédé d'injection bi-matière est alors peu développé dans l'industrie. Alors qu'il n'a aucune connaissance de la technologie requise, il accepte l'investissement dans une machine dont le coût représentait la moitié de son chiffre d'affaires de l'époque et de mettre au point les moules fabriqués par un mouliste local. Commence alors une période héroïque de mise au point empirique de la fabrication, en présence permanente de techniciens du donneur d'ordre et en relation constante avec le fournisseur de matière. En procédant par essais successifs la fabrication est finalement un succès. Le donneur d'ordre bénéficiaire d'une accréditation à la norme Iso 9001 exigeait de ses fournisseurs qu'ils se dotent d'une structure de contrôle qualité. Il l'exigea également de l'entreprise, et mit à sa disposition un technicien qualité qui l'aida à se conformer à ces exigences organisationnelles. Sur la base des compétences et de la confiance acquise au cours de cette expérience, le donneur d'ordre développa deux nouveaux produits utilisant une technologie et des matériaux proches.

On voit bien quelles ont été les étapes de ce processus. Les conditions initiales sont constituées d'un savoir faire dans l'injection plastique dite mono-matière et d'une capacité de production, détenus par un entrepreneur autodidacte, soucieux de faire croître son entreprise,

l'exécution de travaux qui sont destinés à être fournis au donneur d'ordre ou exécutés pour son compte".

animé d'une mentalité de conquête ("*take the hill mentality*"), indépendant et au caractère trempé, et prêt à prendre des risques. Il fait également preuve d'une grande capacité d'écoute des besoins de ses clients, d'une grande réactivité. Il démontre enfin une grande capacité d'apprentissage et d'appropriation de technologies nouvelles. Ce sont ces qualités qui lui ont permis de transformer une opportunité en un domaine de compétence élargi, et de se doter des ressources productives et organisationnelles adéquates dans un contexte de partenariat. A ce stade l'activité évoluait de la sous-traitance à la cotraitance. Nous dirons que cette évolution s'est construite « chemin faisant » (Avenier, 1997) au gré des opportunités. Cette situation correspond un palier qui va constituer les bases d'une nouvelle évolution, toujours animée par la volonté de croissance des dirigeants, par la volonté "de jouer dans la cour des grands", et par le souci de diversifier le portefeuille clients pour réduire la dépendance de l'entreprise du donneur d'ordre sur lequel elle avait adossé son évolution, et qui représentait plus de 50% du chiffre d'affaires.

L'entreprise a acquis des compétences nouvelles dans le domaine de l'injection de pièces techniques en matériaux composites, et développé sa notoriété dans l'industrie par sa maîtrise de technologies peu développées par ses concurrents, et par son image d'entreprise réactive faisant un travail de qualité à un prix concurrentiel. Elle a acquis ces compétences dans un contexte de partenariat forcé dont elle a fait le moteur de son développement, et qu'elle a transformé en véritable culture. Ces conditions constituent le creuset d'un développement de relations avec les équipementiers automobiles, dont elles satisfaisaient les exigences industrielles. Et c'est vers ce marché que l'entreprise a orienté avec succès son développement. Elle a acquis une petite entreprise d'injection qui travaillait avec un équipementier automobile pour se doter d'un bureau d'études, ressource qui jusqu'alors lui faisait défaut. Elle a développé son service qualité en un service assurance qualité en recrutant un technicien qualité dans l'industrie automobile, et a obtenu la certification aux normes exigées par les équipementiers automobiles. Agissant ainsi elle a pérennisé structurellement les éléments de culture industrielle apprise au cours de son développement récent. A cette seconde étape l'entreprise a évolué de la cotraitance au partenariat dans un contexte d'entreprise étendue.

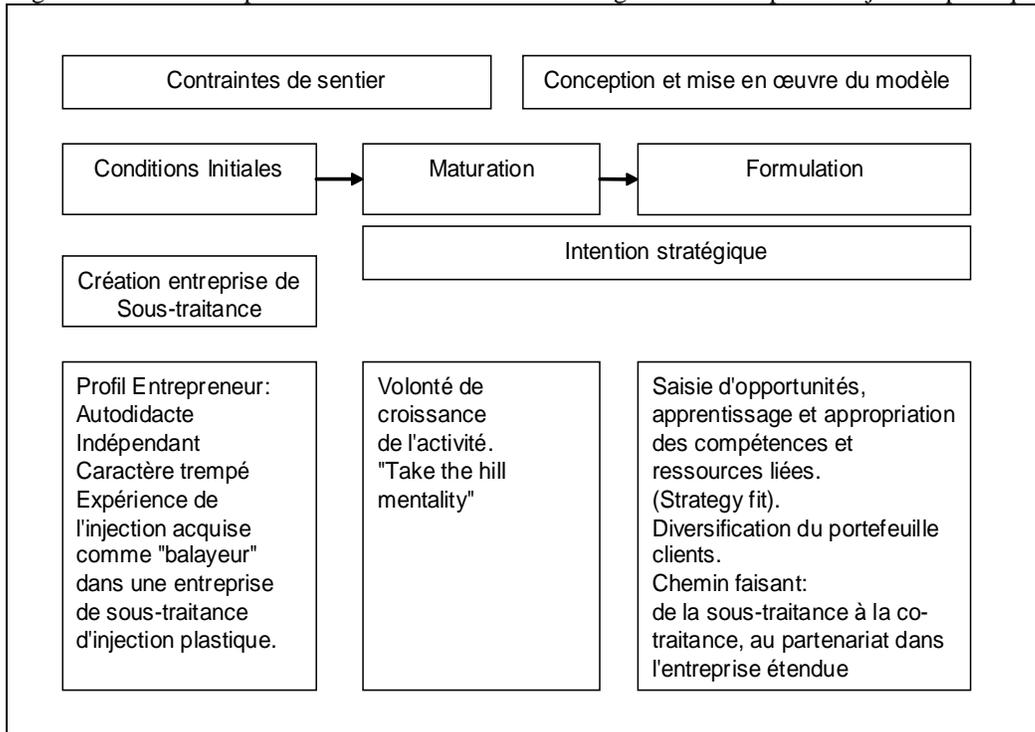
Chemin faisant, cette trajectoire illustre plusieurs concepts développés dans la littérature des sciences de gestion. En premier lieu le concept de "strategy fit" (Hamel et al, 1989), dans la mesure où l'évolution de l'entreprise s'est faite par étapes successives de calibrage des

ressources et des compétences à des opportunités de marché. En second lieu le concept de contraintes de sentier, dans la mesure où ce calibrage a correspondu à un apprentissage au cours duquel de nouvelles opportunités de développement ont été identifiées. Il apparaît bien que pour cette entreprise, *"l'histoire compte"* et que *"(ses) investissements antérieurs (...) et son répertoire de routines (son "histoire") contraignent son comportement futur. (...) C'est-à-dire que les opportunités d'apprentissage "sont encloses" dans des activités antérieures et sont spécifiques des transactions et des productions effectuées"* (Teece, 1988, Pavitt 1986).

Mais il est apparu aussi que si l'on n'inclut pas dans les conditions initiales du processus l'histoire personnelle de l'entrepreneur et les traits dominants de sa personnalité, il est impossible d'en rendre compte intégralement, et qu'ils doivent être pris en compte comme contraintes de sentier activées par l'intention stratégique du porteur, au même titre que les actifs industriels et les compétences disponibles.

Le processus de genèse du projet stratégique de cette entreprise est schématisé Figure 4.

Figure 4 : Schéma du processus d'élaboration de la stratégie d'une entreprise d'injection plastique



4. COMPARAISON DES MODELES

Nous sommes en présence de deux modèles très différents, tant au niveau de leur configuration opérationnelle qu'à celui du processus d'élaboration du projet d'entreprise auquel ils correspondent. On peut prétendre que la différence du contexte dans lequel opèrent ces deux entreprises, (Business to Consumer (B to C) pour la première et Business to Business (B to B) pour la seconde), explique les différences de leurs modèles respectifs. Notre approche est différente et nos travaux nous conduisent à penser que l'appartenance à l'une ou l'autre classe dépend du modèle construit plutôt que l'inverse, et qu'expliquer le modèle par l'appartenance reviendrait à expliquer la cause par l'effet. Nous nous attacherons donc à comparer les mécanismes stratégiques de chacun des modèles indépendamment de cette classification. L'un procède d'une vision empathique d'un couple produit – marché et du système de ressources et de compétences nécessaires à sa mise en œuvre. Ces ressources et compétences sont hiérarchisées eu égard à leur pouvoir concurrentiel, hiérarchisation qui privilégie les actifs immatériels, tels que la marque et la connaissance, "intelligence" d'un marché sensible à l'innovation, "intelligence" du produit, connaissance des technologies et des matériaux innovants. Ces actifs immatériels constituent les fondations du modèle et orientent le choix des ressources et compétences distinctives que l'entrepreneur choisit de s'approprier. Au cœur de celles-ci se trouvent la communication des valeurs associées à la marque et la recherche et le développement de nouveaux produits définis comme des concepts mettant en œuvre des technologies nouvelles et des matériaux innovants, auxquels on accède par une veille technologique qui constitue une part essentielle de la recherche. Ces ressources et compétences distinctives sont soutenues par une structure en réseau qui les met en relation avec les sources internationales de technologies et de composants. L'entreprise a développé les ressources et compétences propres à gérer les contraintes spécifiques à ce choix organisationnel, et que nous avons résumées par les notions de logistique informationnelle et de logistique opérationnelle. Les actifs matériels détenus par l'entreprise sont réduits à l'assemblage du produit, qui est d'ailleurs partiellement sous-traité.

Ce faible engagement dans des actifs matériels et cette structure en réseau dote l'entreprise d'une flexibilité essentielle à sa recherche fondamentale de l'innovation, dans un marché marqué par une réduction sensible du cycle de vie des produits. Ce choix organisationnel peut s'inscrire dans la définition que donne Castells (1996) de la gestion en réseau et de ses

principaux attributs : « *les réseaux sont des structures ouvertes, capables de s'étendre sans limitation, intégrant de nouveaux nœuds tant qu'ils gardent une communication au sein du réseau (...)* » (Castells, 1996). Ce modèle est un modèle ouvert tourné vers l'innovation et qui intègre les ressources et les compétences, les modes de coordination et de contrôle qui favorisent et structurent cette orientation.

Le second modèle procède d'une incrémentation de ressources et de compétences dédiées à des opportunités de marché, définies comme des besoins énoncés par un nombre limité de clients industriels. Il repose fondamentalement sur des transactions singulières entre des clients particuliers et les associés porteurs du projet, résultant dans l'acquisition par ces derniers des actifs matériels et du savoir-faire liés nécessaires à la satisfaction de besoins énoncés par les clients. L'appropriation de ces actifs opérationnels, (équipements et savoir-faire), constitue le premier élément déterminant du succès de la transaction. Les compétences distinctives développées par les associés porteurs sont celles qui vont pérenniser la transaction. Elles correspondent à la capacité de créer une relation de confiance individualisée, et de la pérenniser par la performance et l'engagement démontrés dans le service de l'attente du client. Dans le schéma du modèle (voir

Tableau 2, les comparaisons des deux modèles) nous les avons intégrées dans la fonction "supervision et coordination générale", qui incombe aux associés porteurs du projet. La configuration opérationnelle du modèle résulte ainsi dans un ensemble compact et fermé d'équipements et de savoirs-faires dédiés. Les fonctions supports dans cet ensemble sont également suggérés, sinon imposés par les clients, et se limitent à des structures d'assurance et de contrôle de la qualité, et à des structures de contrôle des coûts.

L'essence de ce modèle consiste en son ancrage opérationnel dans la structure des attentes de ses clients, dont les modalités sont suggérées et/ou imposées par les clients eux-mêmes, et dans la capacité à le rendre incontournable (que nous appellerons "*providentialisme*") et à le pérenniser.

Le



Tableau 2 résume la comparaison des deux modèles analysés dans cette communication.

Tableau 2 : Comparaison des Business Models et des processus d'élaboration de la stratégie

		Fabricant de cycles	Injection Plastique
Configuration des modèles			
Proposition de Valeur	de	Concept: Vélo haut de gamme Technologies et matériaux novateurs Assistance technique client final Service Après Vente	Solution à un problème posé par le client et en partenariat avec lui, en injection plastique et de matériaux composites
Client cible		Marché du loisir ciblant une clientèle internationale sportive et passionnée.	Équipementiers automobiles. Fabricants d'outillage à main Fabricants d'électroménager
Distribution Channel		Magasins spécialisés en Europe et Importateurs Distributeurs à l'export	Livraison directe au client.
Relationship		Vecteurs: Marque Marketing Événementiel Médias spécialisés Show room	Colportage Marketing relationnel
Configuration de Valeur	de	Assemblage Final du produit. Maîtrise du produit et de la communication Internationalisation des ressources et des compétences Sous-traitance	Concentration sur un métier Intégration des ressources dédiées aux opportunités Accompagnement clients à l'international.
Compétences		Expertise du produit Innovation et conception produit. Veille technologique Gestion de réseaux Maîtrise des flux de produits et d'information. Marketing et communication	Volonté entrepreneuriale Écoute Apprentissage Prise de risque Réactivité Expertise technique
Partenariat		Partenariats R&D Cotraitance des composants. Sous-traitance Partenariats commerciaux: Co-branding.	Partenariat avec les clients en opérationnel et en Recherche et Développement
Processus d'élaboration du projet d'entreprise			
Conditions Initiales		Entreprise Familiale Assemblage de cycles Gestion de réseaux régionaux. Profil Entrepreneur - Culture du produit - Connaissance de l'anglais - Goût du voyage - Ouverture d'esprit - Curiosité - Passionné - Visionnaire	Création entreprise à partir de - Sous-traitance - Profil Entrepreneur: - Autodidacte - Indépendant - Caractère trempé - Expérience de l'injection acquise comme "balayeur" dans une entreprise de sous-traitance d'injection plastique.
Maturation		Voyages et découverte de pratiques sportives nouvelles dans le monde, des ressources industrielles et technologiques disponibles. Vision du potentiel produit/marché et du potentiel industriel.	Volonté de croissance de l'activité. "Take the hill mentality" Saisie d'opportunités, apprentissage et appropriation des compétences et ressources liées (« <i>Strategy fit</i> »).
Formulation		Conception rationnelle du modèle: - Choix du concept produit. - Choix d'un marché cible. - Identification et sélection de ressources et	Chemin faisant : de la sous-traitance à la cotraitance, puis au partenariat dans l'entreprise étendue.

compétences distinctives et hiérarchisation.
- Choix d'une configuration en réseau
internationalisé des ressources et
compétences

5. CONCLUSION

Notre travail nous a permis de faire confirmer qu'un processus d'élaboration d'une stratégie se décompose en deux phases majeures correspondant à des logiques différentes mais étroitement complémentaires. La première phase est fondatrice et correspond à la construction d'un champ de possibles à partir d'une expérience identitaire. C'est "*une démarche de reconstruction du passé à la lumière des situations perçues aujourd'hui*" (Marmuse, 1999) et les opportunités d'apprentissage "sont encloses" dans des activités antérieures et sont spécifiques des transactions et des productions effectuées"(Teece, 1988, Pavitt, 1986). La seconde phase, dite de la formulation, correspond à la configuration du possible dans un business model et à sa rationalisation dans une logique opérationnelle. C'est sans doute dans cette seconde phase que la typologie classique des processus d'élaboration d'une stratégie reste pertinente. Elle correspond à des niveaux différents de conceptualisation du modèle et de sa logique opérationnelle à un moment donné. Une vision d'ensemble maîtrisée pourra créer une illusion de rationalité. Une vision partielle pourra créer l'illusion de l'incrémentalisme. Par ailleurs le business model opérationnel est *de facto* contextualisé, c'est-à-dire placé dans un système de contraintes environnementales qu'il ne peut ignorer. Il y a place pour les thèses environnementalistes.

Évaluer la logique opérationnelle d'un business model, sa pertinence et son efficacité dans un système de contraintes à un moment donné est une chose. Comprendre le processus qui a conduit à sa création en est une autre. Les deux ne sont pas contradictoires, mais le second donne un éclairage qui nous semble intéressant en particulier dans la perspective d'un enseignement de la stratégie et de l'entrepreneuriat, mais aussi dans celle d'un accompagnement des dirigeants de PME dans leur démarche de développement stratégique.

Le processus de conception et de mise en œuvre de la stratégie est dans les deux cas contraint. Mais dans le second cas il l'est doublement, par sa dépendance de marché et par l'étroite dépendance des choix de ressources et des choix organisationnels de la volonté de l'entreprise cliente. L'efficacité du modèle réside, nous l'avons vu, dans sa capacité à s'ancrer dans les

attentes des clients. La croissance de l'entreprise dépend de sa capacité à pérenniser cette relation. La croissance n'est donc envisageable qu'à l'ombre d'une autre entreprise, et le porteur du projet n'est à ce point de vue, que l'acteur d'un scénario stratégique écrit par quelqu'un d'autre. Nous appellerons cette stratégie une "stratégie embarquée" ("embedded strategy").

REFERENCES

- Aaker D.A. (1996), *"Building Strong Brands"*, the Free Press, New York
- Ajzen I., (1987), *"Attitudes, Traits and Actions: dispositional prediction of behavior in social psychology"*, *Advances in Experimental Psychology*, 20, 1-63.
- Ajzen I., (1991), *"The theory of planned behavior"*, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), *"Understanding attitudes and predicting social behaviour"*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Albarello L. (2001), *"Apprendre à chercher. L'acteur social et la recherche scientifique"*, 2^{ème} Édition, Ed. De Boeck Université, Bruxelles.
- Almus, M.; Nerlinger, E.A., (1999) *"Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?"*, *Small Business Economics* 13: 141–154.
- Audet. J., (2003), *"L'intention de créer sa propre entreprise : un désir bien ancré en soi ou un état d'âme passager"*, Conférence ASAC 2003, Halifax, Nouvelle-Écosse, Canada.
- Avenier, M.-J., (1997), *"La stratégie chemin faisant"*, Editions Economica, 393 p.
- Bayad, M., et Bourguiba, M., (2006), *"De l'universalisme à la contingence culturelle : Réflexion sur l'intention entrepreneuriale"*, 8^{ème} CIFPME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse
- Bergadaa M., S. Graber, Mühlbacher H. (1999), *"La confiance dans la Relation Tripartite Vendeur-Client-Entreprise"*, XV^{ème} Congrès de l'Association Française de Marketing, Strasbourg.
- Boissin. J., Castagnos. J., Deschamps. B., (2004), *"L'intention entrepreneuriale des doctorants"*, 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon Mars 2004.
- Bruch, H & Ghoshal, S., (2003), *"Unleashing Organizational Energy"* MIT Sloan Management Review, Fall 2003.
- Capraro M., G. Baglin, (2002) *"L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs"*, Presses Universitaires de Lyon.
- Castells, M. (1996), *"The rise of the network society"*. Blackwell Publishers, Cambridge, MA
- Chesbrough, H., and Rosenbloom, R. S., (2002), *"The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies"*, *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n°3, p529-555
- Chesbrough, H W, (2003), *"Environmental influences upon firm entry into new sub-markets - Evidence from the worldwide hard disk drive industry conditionally"*, *Research Policy*, 32: 650-678
- Desbordes M., Ohl F. & Tribou G. (1999), *"Marketing du Sport"*, Éditions Economica, Paris.

- Dosi G., D.Teece, S.Winter (1990), "*Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise*", Revue d'Économie Industrielle N°51, 1er Trimestre, traduit de l'anglais par J.L.Gaffard et J.L.Ravix.
- Dwyer, F.R., Schurr, O.H., Oh, S. (1987) "*Developing buyer-seller relationships*", Journal of marketing, 51, 4, 11-27.
- Emerson, R. M. (1962), "*Power-Dependence Relations*", American Sociological Review, 27, 31-41.
- Emin. S., (2003), "*L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*", Thèse en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendés France, ESA, Grenoble.
- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc. N., (2005), "Capturing variations in attitudes and intentions: A longitudinal study to assess the pedagogical effectiveness of entrepreneurship teaching programs", 50th ICSB World Conference, Washington, 15-18 June.
- Gans, J. S.; Stern, S., "*The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs*", Research Policy, Volume 32 (2003) 333-350
- Hamel G. and Prahalad C.K (1989) "*Strategic Intent*", Harvard Business Review, May-June
- Ivanaj, V. & Bayad, M., (2005), "Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique", 14^{ème} Conférence de l'AIMS, Angers Pays de Loire, 6-9 juin
- Jawoski B. J. & Kohli, A. K. (1993) "*Market Orientation: Antecedents and Consequences*" Journal of Marketing, Vol 57, 53-70
- Jouison, E., (2005), "Délimitation théorique du Business Model", 14^{ème} Conférence de l'AIMS – Pays de Loire – 6 au 9 juin 2005
- Jouison, E., & Verstraete, T., (2006), "Cadrage théorique de Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique", 8^{ème} CIFPME, Fribourg 25-27 octobre 2006.
- Karlsson, Charlie & Dahlberg, Rolf , "*Entrepreneurship, Firm Growth and Regional Development in the New Economic Geography: Introduction*", Small Business Economics, 21: 73–76, 2003.
- Kaulio, M., (2003), "Initial conditions or process of development? Critical incidents in the early stages of new ventures", R&D Management, Volume 33 Issue 2 Page 165
- Koskinen, Kaj U.; Vanharanta, Hannu, "*The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies*", Int. J. Production Economics 80 (2002) 57–64
- Kotler P, Dubois, B. (1986), "Marketing Management", 5^{ème} Edition, Publi-Union Editions
- Krueger N. & Carsrud A. (1993), "*Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behavior*" Entrepreneurship and regional Development, Vol 5, No 4.
- Krueger N. (1993), "*The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*", ETP, Vol 18, No 1.
- Learned, K. E., (1992), "What Happened before the Organization? A Model of Organization Formation", Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 17, 1992
- Littunen, H. & Tohmo, T., "*The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland*", Small Business Economics 21: 187–200, 2003.
- Macmillan, H.(2001)"*Strategic Management Process Content & Implementation*", Oxford University Press, 2001 378 pages
- Marmuse, C. (1999), "Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens", Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, décembre 1999, p. 77 - 104.
- Marsili, O., "*Technological Regimes and Sources of Entrepreneurship*", Small Business Economics 19: 217–231, 2002.

- Hlady-Rispal, M., (2002) "La méthode des cas. Application à la recherche en gestion", De Boeck université, Bruxelles.
- Masmoudi, A., et Ben Boubaker Gherib, J. (2004), "Rapidité et performance - cas des entreprises industrielles familiales tunisiennes", 13ème conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004
- Miles M.B., A. Huberman, M.(2003), "*Analyse des Données Qualitatives*", 2^{ème} Édition, De Boeck Université, Bruxelles.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J; (1998), "*Safari en Pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*", Éditions Village Mondial, Paris.
- Mockler, R. J, "*Prescription for Disaster: Failure to Balance Structured and Unstructured Thinking*", Business Strategy Review; Summer 2003, Vol. 14 Issue 2, p17-26
- Moorman C., Deshpandé, R. Zaltman, G. (1993), "*Factors affecting Trust in Market Research Relationship*", Journal of Marketing; January, vol.57 Issue 1
- Nelson, R.R. and Winter S. G. (1982) "*An Evolutionary Theory of Economic Change*", Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Nelson, R.R. and Winter S.G. (2002) "*Evolutionary Theorizing in Economics*", Journal of Economic Perspectives—Volume 16, Number 2—Spring 2002—Pages 23–46
- Observatoire des PME européennes (2002), "Gros plan sur les PME, Principaux résultats de l'Observatoire des PME européennes 2002" Communautés Européennes, 2002, ISBN 92-894-4879-2
- Osterwalder A., (2004), "*The Business Model Ontology, A Proposition in a Design Science Approach These*", PhD Thesis, HEC Lausanne.
- Pavitt, Keith, (1986), "*Technology, Innovation and Strategic Management*", in McGee & Thomas eds, *Strategic Management Research, A European Perspective*, New York, Wiley
- Sauner-Leroy, J.-B., (2000), "Nature de L'environnement, Style de Direction et Performance des Firmes : Un Test de la Théorie de la Contingence.", IXième Conférence Internationale de Management Stratégique - "Perspectives en Management Stratégique"- 24-25-26 Mai 2000 – Montpellier
- Selland H. M. (1989), "*President Aeroquip Corporation, Maumee, Ohio in Harvard*", Business Review, September October .
- Shapiro. A., Sokol. L., 1982, "The social dimension of entrepreneurship", in : The Encyclopaedia of entrepreneurship, in Kent. C.A., Sexton. D.L. & Vesper. K.H. (Eds.), Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 72-90.
- Starr. J. A., Fondas. N., (1992), "A model of entrepreneurial socialization and organization formation", Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, p 67-76.
- Teece, D. J. 1988. "*Technological change and the nature of the firm*". In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, New York, pp. 256–281.
- Torres, O. (2004). Essai de théorisation de la gestion des PME: de la mondialisation à la proxémie. Stratégie. Montpellier, Université de Montpellier. HDR: 83
- Torset, C., (2006), "La gestion des initiatives stratégiques décentralisées", in Kalika et Romelaer, eds. "Recherches en management et organisation", Ed. Economica, 663p
- Tounés. A., (2003), L'intention entrepreneuriale. Une étude comparative entre des étudiants d'écoles de management et gestion suivant des programmes ou des formations en entrepreneuriat et des étudiants en DESS CAAE , Thèse en Sciences de Gestion sous la direction de Orange. G., Université de Rouen – Crégo.

- Varrault, N., (1998), "Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME", 4^{ème} Congrès International Francophone sur le PME, 22, 23 & 24 octobre 1998, Nancy-Metz.
- Verstraete, T.,(1999), "Entrepreneuriat ; connaître l'Entrepreneur ; comprendre ses actes", L'Harmattan.
- Verstraete. T., (2003), Les enjeux de la création d'entreprise par des chercheurs valorisant travaux et l'objectif de la recherche, Rapport du CLAREE pour la CNRS -contrat APN Janvier, pp.11-27.
- Warnier, V., Lecoq, X., & Demil, B., (2004), "Le business model : l'oublié de la stratégie ?", 13^{ème} Conférence de l'AIMS, Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004
- Weick K.E., (1995), *Sensemaking in Organisations*, Sage Publications.
- Young L.C and Ian F. Wilkinson, "*The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study*", *European Journal of Marketing* 23,2.