

## Article

---

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

Marcel Truche et Sophie Reboud

*Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n° 1, 2009, p. 129-160.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/038612ar>

DOI: 10.7202/038612ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

# Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME

## Deux études de cas<sup>1</sup>

Marcel TRUCHE

Sophie REBOUD

Groupe ESC Dijon Bourgogne

---

### MOTS CLÉS

***Business model* – Modèle d'affaires – PME  
Management stratégique – Intention stratégique  
Stratégie embarquée**

---

### LES AUTEURS

*MARCEL TRUCHE* est professeur de stratégie au groupe ESC Dijon Bourgogne. Il a dirigé les opérations françaises d'une division d'un groupe industriel international. Enseignant-chercheur, il consacre ses activités de recherche au management stratégique dans les PME. Il est titulaire d'un doctorat en administration des affaires (DBA). Adresse : CEREN, Groupe ESC Dijon Bourgogne, B.P. 50608, 21006 Dijon Cédex, France. Tél.: 03 80 72 59 56. Courriel : <marcel.truche@escdijon.eu>.

*SOPHIE REBOUD* est directrice du Centre de recherche sur l'entreprise (CEREN) et professeure de stratégie et innovation au Groupe ESC Dijon Bourgogne. Elle possède 10 ans d'expérience comme chercheuse et consultante dans les domaines du management et de la stratégie. Elle est titulaire d'un diplôme d'ingénieur agronome de l'INA-PG et d'un doctorat en économie industrielle de l'École des mines de Paris. Adresse : CEREN, Groupe ESC Dijon Bourgogne, B.P. 50608, 21006 Dijon cédex, France. Tél.: 03 80 72 59 89. Courriel : <sophie.reboud@escdijon.eu>.

---

1. Une version préliminaire de ce travail a été présentée lors de la XVI<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique.

## 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 et 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. Cet article se concentre sur le processus d'élaboration de la stratégie afin d'évaluer à quel point ce processus est contraint et afin de relever les facteurs qui peuvent l'influencer. Cette recherche est un effort de synthèse des travaux évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982, 2002) et constructivistes (Weick, 1995; Marmuse, 1999) centrés sur le processus d'élaboration de la stratégie et d'Émile-Michel Hernandez (2001) sur le modèle entrepreneurial. À partir de ces travaux, nous avons construit un modèle théorique que nous avons testé en réalisant deux études de cas de type instrumental (Hlady Rispal, 2002) auprès de deux entreprises moyennes, un fabricant de cycles et une entreprise d'injection plastique. Au plan méthodologique, cette recherche est donc fondamentalement exploratoire. L'objet de cette communication est de décrire et 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.*

## ABSTRACT

*Literature on small and medium sized enterprises has mostly looked at the importance of strategic planning but paid little attention until recently to strategic decision making, strategy formulation and strategy implementation processes (Ivanaj et Bayad, 2005). This paper focuses on strategy development process in SMEs, in order to evaluate the extent to which it is a constrained process, and identifies specific influencing factors. This research is an attempt to synthesize evolutionist (Nelson and Winter, 1982, 2002) and constructivist (Weick, 1995; Marmuse, 1999) contributions on strategy making process on the one hand and entrepreneurial literature (Hernandez, 2001) on the other hand. This research is exploratory and is based upon two instrumental case studies (Hlady Rispal, 2002) to evaluate the practical relevance of the model and to consolidate its theoretical foundation. This paper traces the dynamic and cumulative strategy formulation processes of two SMEs in the context of a system of constraints and influences reflecting our theoretical model.*

## RESUMEN

*La literatura sobre el management estratégico de las PyMEs se ha interesado por mucho tiempo a la importancia de la plantación estratégica y solo recientemente toma en cuenta el proceso de decisión, de formulación y de puesta en marcha de la estrategia (Ivanaj et Bayad, 2005). En particular en las PyMEs, el proceso de elaboración de la estrategia tiene una dimensión antológica fundadora de la entidad de la empresa, a partir de la cual ella proyecta y construye su porvenir en un proceso dinámico y acumulativo. Esta comunicación se centra en los procesos de elaboración de la estrategia a fin de evaluar hasta que punto este proceso se*

*encuentra limitado, y con el fin de identificar los factores que pueden influenciarlo. Esta investigación es un esfuerzo de síntesis de trabajos evolucionistas (Nelson et Winter, 1982, 2002), constructivistas (Weick, 1995; Marmuse, 1999) y de emprendedor (Hernandez 2001) centrados en el proceso de elaboración de la estrategia. En el plan metodológico, esta investigación es por lo tanto fundamentalmente exploratoria, y consiste en realizar dos estudios de caso de tipo instrumental (Hlady Rispal, 2002), permitiéndonos probar nuestro modelo teórico. Son, de alguna manera, la ilustración detallada de una hipótesis teórica permitiendo afinar la grille de lectura de las otras entrevistas. El objetivo de esta comunicación corresponde a la análisis de el proceso de elaboración de la estrategia de dos PyMEs en un sistema de limitaciones y de influencias a la luz de nuestro modelo teórico.*

## ZUSAMMENFASSUNG

*Die Literatur zum strategischen Management in KMU hat sich lange Zeit vor allem um die strategische Planung gekümmert. Erst seit kürzerer Zeit sind der Entscheidungsprozess, die Formulierung sowie die Umsetzung der Strategie ein Thema (Ivanaj & Bayad, 2005). Insbesondere bei den KMU hat der Prozess zur Ausarbeitung der Strategie eine ontologische Dimension, die die Identität des Unternehmens mitbegründet und die Zukunft in einer dynamischen und konstruktiven Entwicklung projiziert und gestaltet. Vorliegende Kommunikation konzentriert sich auf den Ausarbeitungsprozess der Strategie, um festlegen zu können bis zu welchem Punkt dieser Prozess zwingend ist und welche Faktoren ihn beeinflussen. Unsere Forschung synthetisiert die evolutionistischen (Nelson & Winter, 1982, 2002) und konstruktivistischen (Weick, 2005; Marmuse, 1999) Arbeiten, die den strategischen Ausarbeitungsprozess und das unternehmerische Modell von Émile-Michel Hernandez (2001) thematisieren. Auf dieser Basis haben wir ein theoretisches Modell entwickelt und es anhand von instrumentalen Fallstudien (Hlady Rispal, 2002) bei zwei mittelgrossen Unternehmen getestet. Aus methodischer Sicht handelt es sich also um ein grundsätzlich exploratives Vorgehen. Ziel des Beitrages ist somit die systemische Umschreibung und Analyse des Strategieerarbeitungsprozesses bei KMU – mitsamt sämtlicher Erfordernisse und Einflüsse – im Lichte unseres theoretischen Modelles.*

## Introduction

Formuler une stratégie, c'est exprimer un projet sous la forme d'une intention rationalisée (Verstraete, 1999, 2003). Dans le contexte particulier qui nous préoccupe, cette intention est appelée intention stratégique et pour MacMillan et Tampoe (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 » (p. 90, traduction libre). MacMillan et Tampoe (2001) soutiennent 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 d'offrir une réponse à la question formulée par Almus et Nerlinger (1999): « *Growth of new technology-based firms: which factors matter?* » En contexte de PME, parmi ces facteurs d'influence, les auteurs relèvent l'environnement de commercialisation (Gans et 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 et Tohmo, 2003), les caractéristiques des régions d'implantation des firmes (Bayad et Bourguiba, 2006; Karlsson et Dahlberg, 2003), les technologies utilisées par l'entreprise (Marsili, 2002; Koskinen et Vanharanta, 2002), des caractéristiques psychologiques du dirigeant-proprétaire (Bayad et Bourguiba, 2006; Verstraete, 1999; Mockler, 2003; Bruch et Ghoshal, 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 Dosi, Teece et 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 suivant laquelle 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, p. 80). Dans une telle perspective et énoncée en termes de processus, l'intention prime les autres phases de l'élaboration d'une stratégie que sont le diagnostic et les choix stratégiques pour reprendre les termes de MacMillan et Tampoe. L'intention agit comme une grille de lecture du réel, ou comme un guide de construction d'un avenir possible, susceptible de se réaliser ou non. Les travaux de Bayad et Bourguiba (2006) et de Starr et Fondas (1992) nous semblent utiles pour mieux préciser cette primauté de l'intention dans un processus. Dans leur modèle, ces dernières relèvent...

[...] deux stades distincts qui influencent la formation de l'organisation: la socialisation anticipée et la nouvelle socialisation de l'entrepreneur. Le premier comprend la préparation, l'apprentissage et les expériences qui précèdent la décision de devenir entrepreneur. L'acquisition de ces attitudes, croyances et compétences prépare l'individu à son futur rôle. Le second 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 et Fondas, 1992, p. 67; traduction libre).

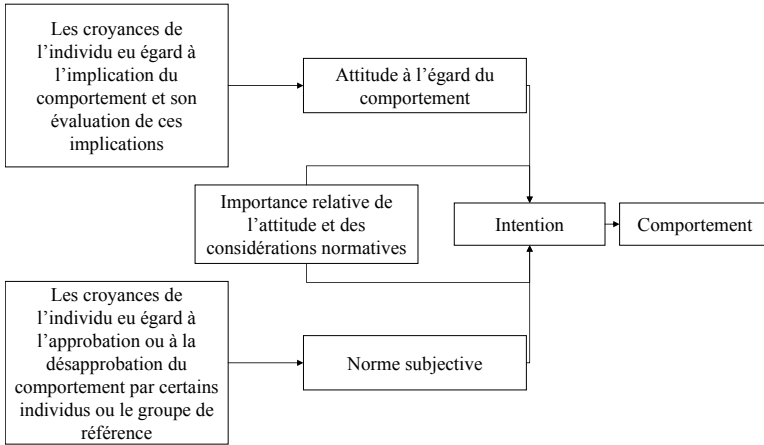
En ce sens, l'intention socialisée est constitutive du projet. Dans le modèle que nous proposons, le processus est linéaire. L'intention socialisée se construit en amont du projet qui se définit comme « la construction d'une interprétation, d'une représentation » au sens de Marmuse. Il n'y a pas, dans une première phase, d'interrelations entre l'intention et le projet. L'intention socialisée est l'essence même du projet. Cette interrelation intervient dans la phase ultérieure d'exploration de l'environnement lorsque l'intention se confronte « aux contraintes contextuelles et organisationnelles » (Avenier et Schmitt, 2008).

Dans les années 1980, Ajzen et 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 (Shapiro et 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 si elle finit par se réaliser. 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).

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

FIGURE 1  
Théorie de l'action raisonnée



Source: Ajzen et Fishbein, 1980.

S'inscrivant dans cette perspective, les chercheurs en stratégie et en entrepreneuriat 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, Castagnos et Deschamps, 2004 ou Fayolle, Gailly et Lassas-Clerc, 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). Varraut (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 (1991) présentent le concept d'intention comme le « meilleur prédicteur du comportement planifié ».

Les schémas proposés par Varraut (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.

Cet article s'inscrit dans la continuité de ces travaux et consiste plus précisément en un effort de synthèse des travaux évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982, 2002) et constructivistes (Weick, 1995 ; Marmuse, 1999) centrés sur le processus d'élaboration de la stratégie, et d'Émile-Michel Hernandez (2001) sur le modèle entrepreneurial. Nous proposons de distinguer dans le processus d'élaboration de la stratégie les quatre phases suivantes : les conditions initiales, la maturation, la formulation et la construction.

La phase dite de **conditions initiales** constitue l'héritage du porteur du projet, c'est-à-dire sa personnalité, sa culture personnelle et professionnelle et les actifs technologiques particuliers disponibles et accessibles par lui au moment où il conçoit son 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 particuliers technologiques et de compétence, la culture du porteur de projet et sa psychologie. Ces données sont structurantes du projet et influencent la configuration du champ des possibles.

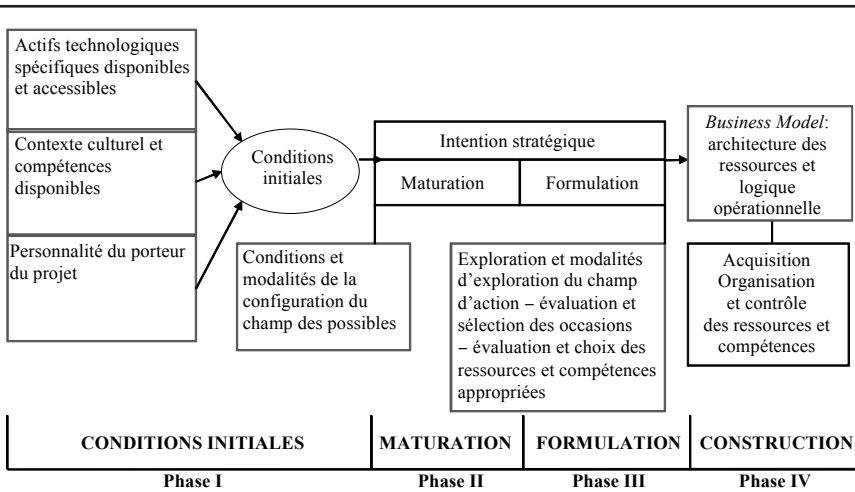
La phase dite de **maturation** correspond à la période, aux conditions et aux modalités de l'activation de ces données dans un projet. C'est au cours de cette phase que s'élabore la vision de ce que le porteur du projet veut faire et de la manière dont il peut le faire. Il s'agit d'une sorte de vision entrepreneuriale au sens que Greenberger et Sexton (1988) ont donné à ce terme. De simples événements y sont transformés en occasions. Le champ des possibles devient un champ d'action.

La phase dite de **formulation** correspond aux modalités d'exploration de ce champ d'action. Ces modalités peuvent varier de l'opportunisme à l'analyse rationnelle et méthodique. Les travaux d'Émile-Michel Hernandez (2006) sur « la décision d'entreprendre comme logique d'action » et son excellente synthèse sur les modèles entrepreneuriaux (Hernandez, 2001) peuvent nous aider à mieux préciser notre propos. Rappelant le modèle de Shapero (1975), il précise que c'est bien « sous l'influence d'un ensemble de facteurs d'origine psychologique [...], sociologique [...], économique (la faisabilité et l'accessibilité des ressources), contextuelles [...] » (Hernandez, 2006, p. 338) qu'un acteur élabore une stratégie. C'est à cette sphère d'influence à laquelle renvoie le concept de conditions initiales qui intègre en particulier les trois pôles constitutifs d'un « système d'action », le « pôle personnel », le « pôle relationnel » et le « pôle professionnel » (Arocena *et al.*, 1983). La phase de maturation est proche de « la situation d'action » (Amblard *et al.*, 1996) définie comme « les modalités » de la conception du projet. Avec ces deux concepts, c'est bien d'une certaine manière une résolution particulière de l'équation « acteur + situation d'action = logique d'action » (Amblard *et al.*, 1996) que nous proposons pour expliquer le début du processus d'élaboration d'une stratégie. Hernandez (2001) utilise le concept de maturation dans « le modèle stratégique d'entrepreneuriat » qu'il définit comme une phase de reconnaissance de l'occasion. Nous souscrivons volontiers à cette définition. Les deux premières phases de notre modèle sont donc proches des deux premières étapes du modèle d'Hernandez. La suite est différente. Hernandez focalise sur l'acte d'entreprendre. Nous nous concentrons sur la conception d'une stratégie indépendamment de toute décision d'entreprendre. Les deux approches sont sans doute complémentaires.



La quatrième phase de notre modèle, dite phase de **construction**, concerne l'acquisition, l'organisation et les modalités de contrôle des ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet. Il s'agit de la construction d'un modèle d'affaires, défini comme une architecture de ressources animée d'une logique opérationnelle particulière. Le concept de modèle d'affaires (ou *business model* selon les cas) a connu ces dernières années une clarification progressive en particulier dans son rôle de formalisation et d'objectivation du projet stratégique (voir successivement Chesbrough et Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Warnier, Lecocq et Demil, 2004; Jouison, 2005; Jouison et 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 choisie pour gagner de l'argent; c'est une description de la valeur offerte par une entreprise à un ou plusieurs segments 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 façon à générer des revenus de façon durable » (Osterwalder, 2004, p. 15, traduction libre). 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 modèle d'affaires est issu et qui, elle, est fondatrice, comme l'affirment Warnier, Lecocq et Demil (2004). Le schéma qui en résulte est le suivant (voir la figure 2).

FIGURE 2  
Modèle proposé de conception d'un projet stratégique



## 1. Stratégie de recherche et méthodologie

Notre objectif a été de tester le modèle ci-dessus en réalisant deux études de cas de type instrumental auprès de deux entreprises moyennes, un fabricant de cycle et une entreprise d'injection plastique. Comme le signale 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).

Le fabricant de cycles a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 37412000 euros avec une croissance de plus de 25 millions d'euros au cours des neuf années précédentes (soit près de 300 %). Il emploie 48 personnes et réalise 19 % de son chiffre d'affaires à l'exportation. Son bénéfice net était de 6940000 euros, soit 9 % du chiffre d'affaires.

L'entreprise d'injection plastique a réalisé un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros avec une croissance de 11 millions d'euros au cours des 10 années précédentes (soit plus de 5000 %). Son résultat net et la part de son chiffre d'affaires à l'exportation n'ont pas été communiqués. Elle emploie 50 personnes.

Il s'agit d'un échantillon de convenance. Nous recherchions des PME visiblement performantes. Le critère de performance que nous avons retenu était la croissance visible du chiffre d'affaires sur une période longue, notre propos étant d'établir et d'analyser le processus de conception de la stratégie pouvant en être à l'origine.

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 multiangulation (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 comme indiqué dans le tableau 1.

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 modèle d'affaires et sa logique opérationnelle (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 et Huberman, 2003, p. 133; Albarello, 2001). Cette catégorisation a consisté à regrouper les éléments de la segmentation primaire en un nombre plus réduit de thèmes ou d'éléments conceptuels plus synthétiques. L'étape suivante a consisté à repérer l'articulation logique de ces catégories, puis à la comparer avec la logique de notre modèle théorique.

TABLEAU 1  
**Méthodes de collecte des données**

<b>Entreprises</b>	<b>Techniques</b>	<b>Cible</b>	<b>Contexte</b>
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 cycles	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

## 2. Les études de cas

### 2.1. Premier cas illustratif : un fabricant de cycles

#### 2.1.1. Configuration du modèle et logique opérationnelle<sup>2</sup>

L'offre de cette société consiste en **une gamme étendue et fréquemment renouvelée**<sup>3</sup> 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 et 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. À l'intention des professionnels, l'entreprise a construit un show-room destiné exclusivement aux professionnels qui exposera la marque à travers 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.

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.

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

- 1.1. 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 plan 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.
- 1.2. 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.
- 1.3. 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.
- 1.4. Les achats. Ils sont sous la responsabilité directe du chef d'entreprise qui, avec les équipes chargées de la conception et du marketing, choisit les fournisseurs les mieux à même de satisfaire le cahier des charges produits.
- 1.5. L'assistance technique. Un service apporte une assistance technique téléphonique pour une bonne utilisation du produit au client qui le souhaite.

- 1.6. Le service après-vente\*, la direction commerciale France, le responsable commercial export, la direction financière.

## 2. Activités externalisées

- 2.1. 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.
- 2.2. Les fournisseurs de composants. L'ensemble des composants est acheté et les relations avec ces fournisseurs sont *des relations de partenariat*.
- 2.3. *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 mène 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 pôles géographiquement parfois très éloignés, l'entreprise s'est dotée *de structures de coordination et de contrôle des flux de produits et d'information*.

- 3.1. 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.
- 3.2. La qualité. Comme pour les approvisionnements, chaque centre bénéficie *d'une structure qualité dédiée*.
- 3.3. 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 six à huit mois.
- 3.4. La coordination internationale des activités de recherche et développement. Le service recherche et développement a été doté

---

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

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 grâce à 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.

### 2.1.2. 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 obtenus de diverses sources françaises principalement localisées dans la région de Saint-Étienne.

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 et ses voyages en Asie l'amènent à découvrir 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, ce qui correspond au 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 en raison de la nature des technologies très élaborées utilisées pour les mécanismes et des matériaux des composants : carbone, aluminium, titane et 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 occasions en fonction de sa culture industrielle et personnelle et de sa personnalité. À 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.

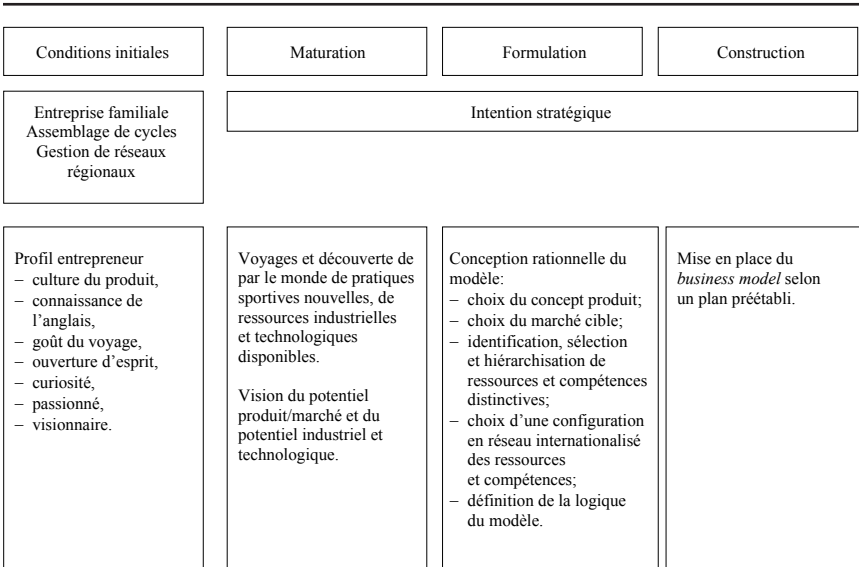


Il reste un élément important pour la compréhension du modèle qui correspond à l'élargissement du concept de valeur du produit. Initialement, la valeur attachée au cycle par sa clientèle est une valeur d'usage que le porteur enrichit des valeurs symboliques recherchées par son nouveau segment de clientèle 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'adhésion du porteur aux 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 corresponde 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**



## 2.2. Second cas illustratif : une entreprise d'injection plastique et de matériaux composites

### 2.2.1. 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\**, 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 et 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 ; 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.

La direction générale est composée des deux associés qui se sont réparti 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.

\* Les mots ou expressions en italique correspondent aux principales catégories issues de la segmentation thématique.

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 bimatières et monomatière), au Portugal ou en Chine (moules monomatière). 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 sont faites 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 collaboration 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 bimatière, l'autre dans l'injection monomatière 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 injectées en Tunisie en joint venture avec l'assembleur tunisien. Les sites français se spécialisent dans la fabrication de pièces techniques (bimatière) 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 et Wilkinson, 1989).

Cette **capacité d'apprentissage** repose, d'une part, sur **une capacité d'écoute** du client à qui elle donne des conseils pour le développement des produits et, d'autre part, du fournisseur 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-traitance\* 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 occasions* qu'il a su saisir avec une prise de risque maximale, alors qu'il n'avait même pas la connaissance des techniques requises, mais seulement celle 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 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 ont été construites 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 approprié* 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).

\* La Commission européenne dans sa communication en date du 18/12/1978 définit cette notion comme suit : « une entreprise, le "donneur d'ordres", charge, suivant ses directives, une autre entreprise, le "sous-traitant", de la fabrication de produits, de la prestation de services, ou de l'exécution de travaux qui sont destinés à être fournis au donneur d'ordres ou exécutés pour son compte ».

### 2.2.2. *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'ordres un savoir-faire et une capacité de production. Les moules et tous les composants nécessaires lui étant fournis par le donneur d'ordres. Il a développé cette activité jusqu'à acquérir une petite société de sous-traitance pour augmenter sa capacité de production. À 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 copropriétaires 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.

Ils étaient alors spécialisés dans l'injection dite monomatière de pièces non techniques. À 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'ordres pour procéder à cette évaluation, il trouve les moules emballés prêts au transport. Le donneur d'ordres placé dans une situation d'urgence absolue avait considéré l'offre de faisabilité conditionnelle comme une offre ferme. Devant l'insistance du donneur d'ordres, 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'ordres mis en confiance partage alors avec lui un projet d'injection de nouveaux manches à partir de deux matières. L'injection dite bimatière 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 particulière et il n'en a aucune connaissance. Le procédé d'injection bimatière 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'ordres et en relation constante avec le fournisseur de matière. En procédant par essais successifs, la fabrication est finalement un succès. Le donneur d'ordres 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'ordres 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 monomatériau et d'une capacité de production, détenus par un entrepreneur autodidacte, soucieux de faire croître son entreprise, 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 occasion en un domaine de compétence élargi et de se doter des ressources productives et organisationnelles adéquates dans un contexte de partenariat. À 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 occasions. Cette situation correspond à 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'ordres 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 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. À cette seconde étape, l'entreprise a évolué de la cotraitance au partenariat dans un contexte d'entreprise étendue.

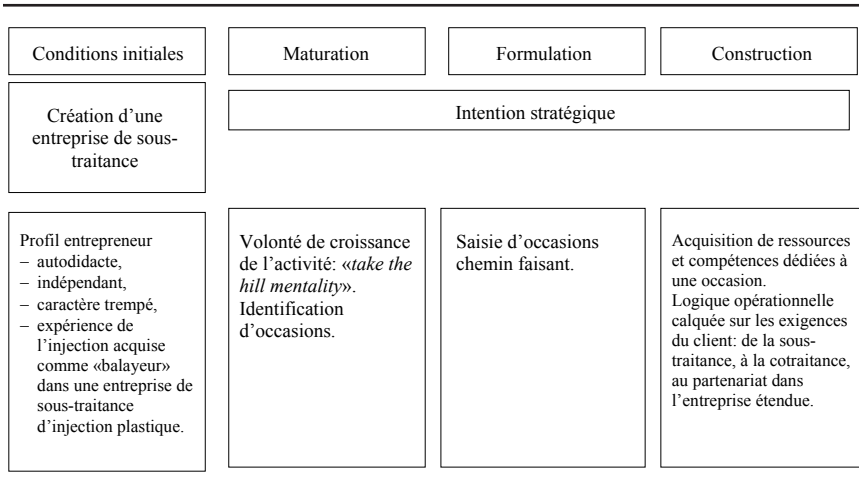
Chemin faisant, cette trajectoire illustre plusieurs concepts développés dans la littérature des sciences de gestion. En premier lieu, le concept de « *strategic fit* » (Hamel et Prahalad, 1989), dans la mesure où l'évolution de l'entreprise s'est faite par étapes successives de calibrage des ressources et des compétences à des occasions 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 occasions de développement ont été décelées. 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 occasions d'apprentissage "sont incluses" dans des activités antérieures et sont propres aux transactions et aux productions effectuées » (Dosi, Teece et Winter, 1990, p. 244).

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 ; ils doivent donc 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 à la figure 4.



FIGURE 4  
**Schéma du processus d'élaboration de la stratégie  
d'une entreprise d'injection plastique**



### 3. Comparaison des modèles

Nous sommes en présence de deux modèles très différents, tant au regard de leur configuration opérationnelle qu'à celui du processus d'élaboration du projet d'entreprise auquel ils correspondent. 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

particulières 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, 2000, p. 501-502). Il s'agit là d'un modèle ouvert et 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 occasions 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 au 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 savoir-faire dédiés. Les fonctions supports dans cet ensemble sont également suggérées, sinon imposées 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 réside dans son ancrage opérationnel dans la structure des attentes de ses clients, dont les modalités sont suggérées 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 modèles d'affaires  
et des processus d'élaboration de la stratégie**

Piliers	Briques	Fabricant de cycles	Injection plastique
Produit	Proposition de valeur	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.
Interface client	Distribution <i>channel</i>	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.
Management de l'infrastructure	Configuration de valeur	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 occasions. Accompagnement client à l'international.
	Compétences	Expertise du produit. Innovation et conception produisent. Veille technologique.	Volonté entrepreneuriale. Écoute. Apprentissage. Prise de risque.
		Gestion de réseaux. Maîtrise des flux de produits et d'information. Marketing et communication.	Réactivité. Expertise technique.
		Partenariat	Partenariats R-D. Cotraitance des composants. Sous-traitance. Partenariats commerciaux: <i>cobranding</i> .

TABLEAU 3  
**Comparaison des processus d'élaboration de la stratégie**

	<b>Fabricant de cycles</b>	<b>Injection plastique</b>
Conditions initiales	Entreprise familiale d'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 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. « <i>Take the hill mentality</i> » Identification d'occasions
Formulation	Conception rationnelle du modèle : - choix du concept produit ; - choix d'un marché cible ; - identification, sélection et hiérarchisation de ressources et compétences distinctives ; - choix d'une configuration en réseau internationalisé des ressources et compétences ; - définition de la logique du modèle.	Saisie d'occasions « chemin faisant ».
Construction	Mise en place du <i>business model</i> selon un plan préétabli.	Acquisition des ressources et compétences dédiées à une occasion. Logique opérationnelle calquée sur les exigences du client : de la sous-traitance, à la cotraitance, au partenariat dans l'entreprise étendue.

## Conclusion

Notre travail nous a permis de confirmer qu'un processus d'élaboration d'une stratégie se décompose en différentes phases. Les deux premières sont fondatrices et correspondent à la construction d'un champ de possibles à partir de l'expérience identitaire du porteur du projet. C'est « une démarche de reconstruction du passé à la lumière des situations perçues aujourd'hui » (Marmuse, 1999, p. 85) et les occasions d'apprentissage sont incluses dans des

activités antérieures et sont particulières des transactions et des productions effectuées (Teece, 1988 ; Pavitt, 1986). La troisième phase, dite de formulation, correspond à l'exploration et aux modalités d'exploration du possible qui est transformé en champ d'action. C'est sans doute dans cette phase que la typologie classique des processus d'élaboration d'une stratégie reste pertinente, dans la mesure où ces processus décrivent les modalités de l'exploration, de l'incrémentation opportuniste à l'analyse rationnelle et systématique. Les deux cas que nous avons étudiés montrent que le périmètre du champ d'action et les modalités de son exploration s'inscrivent dans une histoire personnelle qui les structure. Le modèle d'affaires, construit dans la quatrième phase, ainsi que sa logique opérationnelle acquièrent une autonomie qui masque cette dimension. Évaluer la logique opérationnelle d'un modèle d'affaires, 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 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 répondre aux attentes des clients telles qu'ils les formulent. 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*).

## Bibliographie

- AAKER, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, New York, The Free Press.
- AJZEN, I. (1991), « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 50, p. 179-211.
- AJZEN, I. et M. FISHBEIN (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, New Jersey, Prentice Hall.
- ALBARELLO, L. (2001), *Apprendre à chercher. L'acteur social et la recherche scientifique*, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, De Boeck Université.
- ALMUS, M. et E.A. NERLINGER (1999), « Growth of new technology-based firms: which factors matter ? », *Small Business Economics*, vol. 13, p. 141-154.

- AMBLARD, H., P. BERNOUX, G. HERREROS et Y.F. LIVIAN (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil, 288 p.
- AROCENA, J., P. BERNOUX, G. MINGUET, M. PAUL-CAVALIER et P. RICHARD (1983), « La création d'entreprise, un enjeu local », Notes et études documentaires, Paris, La Documentation française, n° 4709-4710.
- 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*, Paris, Economica, 393 p.
- AVENIER, M.-J. et C. SCHMITT (2008), « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? », CIFEPME 2008, Louvain-la-Neuve, 28-30 novembre.
- BAYAD, M. et M. BOURGUIBA (2006), « De l'universalisme à la contingence culturelle : réflexion sur l'intention entrepreneuriale », VIII<sup>e</sup> CIFPME, *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 25 au 27 octobre, Haute École de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- BERGADAA, M., S. GRABER et H. MÜHLBACHER (1999), « La confiance dans la relation tripartite vendeur-client-entreprise », XV<sup>e</sup> Congrès de l'Association française de marketing, Strasbourg.
- BOISSIN, J.P., J. CASTAGNOS et B. DESCHAMPS (2004), « L'intention entrepreneuriale des doctorants », III<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Lyon, mars.
- BRUCH, H. et S. GHOSHAL (2003), « Unleashing organizational energy », *MIT Sloan Management Review*, automne, p. 45-51.
- CAPRARO, M. et G. BAGLIN (2002), *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*, Lyon, Presses universitaires de Lyon.
- CASTELLS, M. (2000), *The Rise of the Network Society*, 2<sup>e</sup> édition, vol. 1, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 594 p.
- CHESBROUGH, H. (2003), « Environmental influences upon firm entry into new sub-markets – Evidence from the worldwide hard disk drive industry conditionally », *Research Policy*, vol. 32, p. 650-678.
- CHESBROUGH, H. et R.S. ROSENBLUM (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, p. 529-555.
- DESBORDES, M., F. OHL et G. TRIBOU (1999), *Marketing du sport*, Paris, Economica.
- DOSI, G., D. TEECE et S. WINTER (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Économie industrielle*, vol. 51, 1<sup>er</sup> trimestre, p. 238-254, traduit de l'anglais par J.L. Gaffard et J.L. Ravix.
- DWYER, F.R., O.H. SCHURR et S. OH (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 4, p. 11-27.
- EMERSON, R.M. (1962), « Power-dependence relations », *American Sociological Review*, vol. 27, p. 31-41.

- EMIN, S. (2003), *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics: le cas français*, Thèse en sciences de gestion, Université Pierre-Mendès-France, ESA, Grenoble.
- FAYOLLE, A., B. GAILLY et N. LASSAS-CLERC (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 juin.
- GANS, J.S. et S. STERN (2003) « The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs », *Research Policy*, vol. 32, p. 333-350.
- GREENBERGER, D.B. et D.L. SEXTON (1988), « An interactive model of new venture initiation », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 3, p. 1-7.
- HAMEL, G. et C.K. PRAHALAD (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 63-76.
- HERNANDEZ, E.-M. (2001), « *L'entrepreneuriat: approche théorique* », Paris, L'Harmattan, 270 p.
- HERNANDEZ, E.-M. (2006), « Les trois dimensions d'entreprendre », *Revue française de gestion*, vol. 9-10, n°s 168-169, p. 337-357.
- HLADY RISPAL, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck université.
- IVANAJ, V. et M. BAYAD (2005), « Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique », XIV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Angers, Pays de Loire, 6-9 juin.
- JAWOSKI, B.J. et A.K. KOHLI (1993) « Market orientation: antecedents and consequences », *Journal of Marketing*, vol. 57, p. 53-70.
- JOUISSON, E. et T. VERSTRAETE (2006), « Cadrage théorique de business model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique », VIII<sup>e</sup> CIFPME, Fribourg, 25-27 octobre.
- JOUISSON, E. (2005), « Délimitation théorique du Business Model », XIV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Pays de Loire, 6 au 9 juin.
- KARLSSON, C. et R. DAHLBERG (2003), « Entrepreneurship, firm growth and regional development in the new economic geography: introduction », *Small Business Economics*, vol. 21, p. 73-76.
- KAULIO, M. (2003), « Initial conditions or process of development? Critical incidents in the early stages of new ventures », *R-D Management*, vol. 33, n° 2, p. 165.
- KOSKINEN, K.U. et H. VANHARANTA (2002), « The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies », *International Journal of Production Economics*, vol. 80, n° 1, p. 57-64.
- KOTLER, P. et B. DUBOIS (1986), *Marketing Management*, 5<sup>e</sup> édition, Paris, Publi-Union.
- KRUEGER, N. et A. CARSRUD (1993), « Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behavior », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 5, n° 4.

- KRUEGER, N. (1993), «The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 18, n° 1.
- LEARNED, K.E. (1992), «What happened before the organization? A model of organization formation», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 17.
- LITTUNEN, H. et T. TOHMO (2003), «The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland», *Small Business Economics*, vol. 21, p. 187-200.
- MACMILLAN, H. et M. TAMPOE (2001), *Strategic Management Process Content and Implementation*, Oxford, Oxford University Press, 378 p.
- MARMUSE, C. (1999), «Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens», *Finance, contrôle, stratégie*, vol. 2, n° 4, p. 77-104.
- MARSILI, O. (2002), «Technological regimes and sources of entrepreneurship», *Small Business Economics*, vol. 19, p. 217-231.
- MILES, M.B. et M. HUBERMAN (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, De Boeck Université.
- MOCKLER, R.J. (2003), «Prescription for disaster: failure to balance structured and unstructured thinking», *Business Strategy Review*, vol. 14, n° 2, p. 17-26.
- MOORMAN, C., R. DESHPANDÉ et G. ZALTMAN (1993), «Factors affecting trust in market research relationship», *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 1.
- NELSON, R.R. et S.G. WINTER (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- NELSON, R.R. et S.G. WINTER (2002), «Evolutionary theorizing in economics», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, n° 2, p. 23-46.
- OSTERWALDER, A. (2004), *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach These*, Thèse de doctorat, HEC Lausanne.
- PAVITT, K. (1986), «Technology, innovation and strategic management», dans J. McGee et H. Thomas (dir.), *Strategic Management Research: A European Perspective*, New York, Wiley.
- SELLAND, H.M. (1989), «President aeroquip corporation, Maumee, Ohio», dans *Harvard Business Review*, septembre-octobre.
- SHAPERO, A. (1975), «The displaced, uncomfortable entrepreneur», *Psychology Today*, vol. 9, n° 6, p. 8388.
- SHAPERO, A. et L. SOKOL (1982), «The social dimension of entrepreneurship», dans C.A. Kent, D.L. Sexton et K.H. Vesper (dir.), *The Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 72-90.
- STARR, J.A. et N. FONDAS (1992), «A model of entrepreneurial socialization and organization formation», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 17, automne, p. 67-76.



- TEECE, D.J. (1988), « Technological change and the nature of the firm », dans G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg et L. Soete (dir.), *Technical Change and Economic Theory*, New York, Pinter Publishers, p. 256-281.
- 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 G. Orange, Université de Rouen, Crégo.
- VARRAUT, N. (1998), « Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME », IV<sup>e</sup> Congrès international francophone sur les PME, 22 au 24 octobre, Nancy-Metz.
- VERSTRAETE, T. (1999), *Entrepreneuriat: connaître l'entrepreneur; comprendre ses actes*, Paris, 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 le CNRS, contrat APN, janvier, p. 11-27.
- WARNIER, V., X. LECOCO et B. DEMIL (2004), « Le business model: l'oublié de la stratégie ? », XIII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de la Seine, 2 au 4 juin.
- WEICK, K.E. (1995), *Sensemaking in Organisations*, Thousand Oaks, Cal., Sage Publications.
- YOUNG, L.C. et I.F. WILKINSON (1989), « The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study », *European Journal of Marketing*, vol. 23, n° 2.