



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone sur
la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des
Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en Entrepreneuriat et
en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

Petite entreprise artisanale en mutation : la démarche stratégique en questions

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

Maître de Conférences

Responsable du DESS Gestion et Management des PME

IAE –Université de Nantes

Rue de la censive du tertre BP 62232 - 44322 Nantes Cedex 3

Tél : 02 40 14 12 20

Email : schieb-bienfait@iae.univ-nantes.fr

Depuis quelques années, nous constatons l'émergence de nouveaux types d'entrepreneurs, qui ont souvent été qualifiés de nouveaux artisans. Leur comportement, proche de l'entrepreneur C.A.P. (Croissance, Autonomie, Pérennité), soulève des problèmes stratégiques qui demeurent encore peu étudiés. En effet, le système de buts de ces nouveaux entrepreneurs apparaît différent ; il se révèle souvent en dysharmonie avec la logique institutionnelle du secteur des métiers. Ces dirigeants ont notamment vis à vis de leur environnement une toute autre attitude, car ils y recherchent des opportunités d'affaires et de développement pour leur entreprise artisanale.

Dans la pratique, cette période de mutation soulève de nombreuses interrogations, notamment liées au nouveau dimensionnement du projet productif¹, à la confrontation à des situations concurrentielles d'une autre envergure : comment définir et analyser l'activité de l'entreprise ? Que devient son système d'offre² ? Comment identifier et caractériser son mésosystème environnemental ? Voici quelques unes des questions majeures auxquelles l'entrepreneur se trouve confronté.

Engagée depuis trois ans dans une recherche-intervention auprès d'une très petite entreprise artisanale (ou hypofirme, Marchesnay 1982)³, nous avons étudié ses mutations et exploré la nature des problèmes stratégiques soulevés. La présente communication porte et développe les résultats d'étape de ces travaux.

Il nous est apparu que nos modèles et outils habituels d'analyse stratégique peuvent être défaillants voire inopérants, pour accompagner l'entrepreneur dans cette délicate période. Si aujourd'hui, la spécificité de la petite entreprise est désormais reconnue (Cf. les travaux de Marchesnay, Fourcade et de l'ERFI)⁴, des outils de gestion adaptés demeurent encore à préciser et à développer, notamment dans la phase post-crétion/pré-développement (Sammut

¹ « Si l'on délaisse l'ambition d'un repérage morphologique, l'entreprise est d'abord conception, préparation et conduite d'un projet d'entreprendre ou productif ». Bréchet (1996).

² « Le développement du projet productif requiert la maîtrise du système d'offre global constitué pour assurer la (les) missions que l'entreprise s'assigne ». Bréchet (1996).

³ « Dans la notion d'hypofirme, il y a l'idée d'un « idéal type », parti de la PE et TPE, de la micro-entreprise, de l'entreprise artisanale, etc, mais où l'on s'efforce de justifier les conditions et les causes de survenance de l'unité de décision économique de production et d'investissement de petite taille ». Marchesnay, in Fourcade 1991.

⁴ Voilà déjà plusieurs années que Michel Marchesnay nous invite à analyser sérieusement le management stratégique dans les petites entreprises en tant que pratique spécifique. L'ERFI, Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie, de l'Université de Montpellier 1 a développé de nombreuses recherches sur ce sujet, notamment sur l'analyse des bases de compétitivité propres à la petite entreprise.

1999). Le propos reste ici largement exploratoire, dans la mesure où cette contribution vise à donner un éclairage sur les problèmes posés par la démarche stratégique pour la TPE artisanale en mutation. Après l'étude des processus stratégiques propres à la microfirme, la problématique abordée débouche sur la proposition de pistes de recherche, concernant de nouveaux outils d'aide à la décision.

1 Cadre de l'étude et méthodologie choisie

L'analyse diachronique d'une très petite entreprise artisanale offre l'opportunité d'observer les processus de changement voire de mutation qui s'opèrent au sein de l'organisation. Les problèmes soulevés par l'évolution du projet productif et de sa mise en œuvre (De Montmorillon 1989, Brechet 1996) sont ainsi mieux cernés et explorés ; on peut alors envisager l'analyse des modalités de cette mise en œuvre, et aborder ce qu'il est convenu d'appeler sa gestion.

Compte tenu de ce choix initial de réaliser une étude diachronique sur la démarche stratégique en période de mutation, nous avons retenu la méthodologie de la recherche-intervention et constitué une équipe de travail, composée de l'auteur (enseignant-chercheur) et de plusieurs étudiants de DESS⁵. Voilà donc près de trois ans, que nous avons mis en place ce dispositif qui nous permet à la fois d'étudier, de travailler et d'intervenir au sein de l'entreprise (que nous avons choisi de baptiser ALLURE). L'équipe de travail a pu ainsi connaître, suivre mais également participer au fonctionnement concret de l'organisation. Après un premier travail descriptif⁶, nous sommes engagés depuis trois ans dans une découverte et analyse des différents processus stratégiques :

- *Au cours de la première année*, plusieurs séries d'entretiens ont été organisées par le chercheur, avec la créatrice et son associé. Ils ont permis de réaliser un diagnostic initial, et de dégager les problèmes émergents.
- *Durant la deuxième année*, des rencontres-discussions étaient suscitées dès qu'un problème nouveau survenait ; tandis que parallèlement un travail de réflexion était engagé sur les projets de développement. Ces travaux ont été réalisés par l'associé⁷, aidé d'étudiants de DESS et encadrés par l'enseignant-chercheur. Ils ont abouti à l'élaboration d'un plan d'affaires sur 2 ans, qui a nécessité le recueil et l'analyse de nombreuses informations (sur l'activité, les marchés, la filière, les concurrents....) ainsi que la mobilisation de plusieurs outils stratégiques.
- *Depuis cette année (troisième année)*, un groupe de quatre étudiants réalise un travail d'observation directe ; des séances de travail et d'assistance méthodologique ont été menées in situ. Parallèlement, des rencontres mensuelles sont organisées entre l'enseignant chercheur et l'associé. De plus, un étudiant a choisi de réaliser son stage de DESS (durée 6 mois), afin de favoriser la coopération sur la mise en place des projets et des outils de gestion associés.

L'engagement sur le terrain et les premières analyses des données du cas nous permettent d'énoncer un certain nombre de constats, qu'il faut considérer comme les premiers résultats d'étape des travaux engagés sur ces trois années.

⁵ Des étudiants suivant une formation à la gestion des PME.

⁶ Travail qui a abouti à la réalisation d'un mémoire de maîtrise sur l'étude de la cohérence entre l'individu et le projet.

⁷ L'associé avait fait le choix de suivre une formation supérieure de gestion dans notre Institut ; il avait opté de travailler sur le développement d'ALLURE, dans le cadre du module création et développement d'entreprise.

2 Présentation de l'évolution de l'entreprise

En distinguant trois temps dans l'évolution de cette entreprise, nous opérons un découpage artificiel et simplificateur, ce qui confère à cette présentation un caractère linéaire et descriptif ; toutefois, ces trois phases permettent de mettre en correspondance l'évolution des projets entrepreneuriaux des créateurs et les phases effectives de développement de l'entreprise (Cf. tableau de synthèse 1).

Tableau 1

Phase	Buts des créateurs	Projet de développement
De l'idée à la création d'entreprise artisanale	But initiale de la créatrice : se créer son propre emploi et être indépendante	Activité artisanale avec création d'une boutique de créatrice styliste indépendante
La mutation du projet productif initial	But de la créatrice et de son associé (non salarié) : développer l'activité en s'engageant dans le surmesure industriel	Travailler en réseau avec des partenaires (pour la production et la commercialisation)
Le développement de l'entreprise	Buts des deux entrepreneurs : Organiser la croissance de l'entreprise	Diffusion nationale et internationale de lignes de vêtements

Par ailleurs, cette présentation montre également que la réalisation du projet productif passe par la transformation d'inputs (matières premières, travail...) en outputs (biens de consommation, services...), qui suppose la mobilisation d'actifs, de nature extrêmement diverse (ce qui s'inscrit à l'encontre de la représentation classique de l'entreprise)⁸.

En effet, l'entreprise artisanale étudiée connaît, de par sa mutation actuelle, une voie de croissance particulière : la croissance dite immatérielle ou contractuelle. Celle-ci se manifeste par la recherche et le rapprochement d'entreprises indépendantes, de manière à participer et coopérer à la réalisation du projet productif de l'entreprise ALLURE.

Les modalités de ces associations ne sont pas nouvelles (parmi les formes anciennes de coopération on peut citer la sous-traitance, mais il y a aussi la cotraitance, le système de franchise, les centrales d'achat, les échanges de compétence, la création de GIE...), mais elles ont rarement été étudiées dans le cas de très petite entreprise artisanale. Pourtant, dans la pratique, cette période de mutation soulève de nombreuses interrogations, notamment liées au nouveau dimensionnement du projet productif et à la forme que peut revêtir cette croissance.

Outre l'évolution des projets entrepreneuriaux des créateurs, la présentation suivante privilégie une analyse des associations et partenariats que l'entreprise ALLURE a développé à différentes phases de sa mutation.

2 e e g e c e d e d e a s e e œ v e d p o j e t p o d c t f

➤ *La créatrice et l'idée initiale*

Pendant une dizaine d'années, la créatrice, autodidacte du métier de styliste, vivant dans une ville de province, a connu une alternance de périodes d'activités et de chômage. Cette jeune femme a découvert l'univers de la confection par sa tante, qui était couturière. Après avoir renoncé à poursuivre des études de médecine, la jeune femme vit de petits boulots (elle va notamment travailler quelques temps dans la première boutique provinciale d'un créateur, devenu très célèbre depuis).

⁸ C'est-à-dire, une unité technique dans laquelle des biens sont produits.

Passionnée par l'univers de la mode, elle décide de suivre une formation de couture surmesure proposée par l'AFPA⁹. Elle y acquiert les premières bases techniques. Pendant trois ans, elle travaille en indépendante ; elle conçoit des collections et participe à des expositions de jeunes créateurs ; c'est ainsi que peu à peu elle nourrit le projet de se mettre à son compte (pour créer son propre emploi). Elle est encouragée par ses proches et amis (qu'elle habille). A la suite d'une présentation d'une mini-collection lors d'un défilé de jeunes créateurs en 1993¹⁰, des professionnels du secteur sont particulièrement intéressés par ses vêtements. Elle est d'ailleurs invitée à exposer au salon du prêt à porter (en 1993 et 1994). Devant ces réactions positives, certains lui passent commande¹¹, elle décide alors en 1995 de créer sa société¹² ; elle ouvre sa propre boutique diffusant ses créations (à l'époque, elle connaît le statut précaire de créateur indépendant et elle perçoit le RMI). Durant ces premières années d'apprentissage, elle s'est familiarisée avec le métier de la couture et a commencé à mieux identifier les modes de fonctionnement de la filière textile-habillement ; elle y a amorcé des premiers contacts.

➤ *Le choix de l'activité artisanale*

La création de sa société l'amène à s'immatriculer au registre des métiers et à avoir recours aux services proposés par la Chambre des Métiers. Elle y suivra un stage de gestion. Au cours des premières années d'activité en boutique, la créatrice met en place le système d'offre dédié à son projet ; il présente les caractéristiques d'une entreprise artisanale (Julien & Marchesnay 1988), à savoir : une forte interdépendance des tâches (création/stylisme/modélisme, fabrication, vente des vêtements, gestion de la boutique, achats des tissus...), une prédominance des tâches de production ; l'activité repose essentiellement sur le savoir faire de la créatrice (métier de styliste-couturière). Sa présence en boutique lui permet de développer des relations très personnalisées avec ses clients ; elle est d'ailleurs amenée à développer un concept de surmesure en leur proposant l'adaptation et la personnalisation des vêtements (que ce soit sur les mensurations ou sur le choix des tissus...). Au niveau de la gestion, on constate une forte présence de l'expert comptable. Elle a également recours aux services de la chambre des métiers, pour l'aider dans la formalisation de ces premiers outils de gestion et notamment, les modes de calcul de ses coûts de revient. Parallèlement, la créatrice se tisse un réseau de relations en adhérant et en participant à différents associations (syndicats, organisations professionnelles...-) ce qui contribue à son ancrage dans le milieu local. Soucieuse de la qualité de son offre, elle recherche des fournisseurs de matières premières (avec lesquels elle s'efforce d'établir des relations de confiance), et ceci afin de travailler en circuit court¹³. A l'issue du premier exercice, la société couvre l'ensemble de ses charges et dégage un résultat positif. Par contre, contrairement à l'entreprise artisanale classique, la créatrice ne s'appuie pas sur le système familial, mais sur un système social beaucoup plus éclaté (amis, relations...). Ainsi, plusieurs actions de communication originales (défilé, animation mailing, définition d'une identité visuelle...) sont menées, avec l'aide d'amis créatifs (en publicité, agence de communication...).

⁹ En l'espace de quelques mois, elle apprend à concevoir, à monter et à piquer des vêtements.

¹⁰ Défilé organisé en 1993 par l'Institut Mode Méditerranée, alors dirigée par Madame Vigouroux.

¹¹ Elle va en effet honorer des commandes à l'export, bien que n'étant pas structurée et organisée pour cela.

¹² Création d'une SARL, dont elle détient 90% des parts, avec un statut de gérant majoritaire.

¹³ Réalisation de la collection, quelques semaines avant le début de la saison et actualisation régulière des modèles.

2 2 a utat o d p ojet p od ct f

Depuis l'ouverture de la boutique, les ventes ne cessent d'augmenter¹⁴, ce qui va conforter la créatrice et son ami/associé dans le choix de développer l'activité. Les vêtements ALLURE sont appréciés pour plusieurs raisons : l'originalité de leur style, la qualité des matières, de la coupe et de la confection, les conseils à la vente, la possibilité de personnaliser ses vêtements, mais aussi leur prix raisonnable.

Profitant de l'hypersegmentation du marché de l'habillement, l'offre se démarque bien et vise un micro-marché : celui de la femme élégante, cherchant l'originalité (mais pas l'extravagance), sensible aux belles matières et à l'achat coup de cœur.

Il n'existe pas sur le marché local d'offre directement comparable, (dans la mesure où il y a toujours un paramètre divergeant : la marque, le prix, la possibilité de personnaliser son vêtement...) ; toutefois, si on définit la mission d'ALLURE, de manière large (comme étant « d'habiller les femmes »), l'offre proposée en magasin se trouve en concurrence avec des acteurs aux profils très différents (les boutiques multimarques¹⁵, les chaînes de franchise...).

Depuis la création de la boutique, la créatrice a fait évoluer l'activité en travaillant différemment ; pour ce faire, elle a recours à des façonniers pour réaliser des séries de pièces¹⁶ ; elle sollicite ponctuellement des modélistes (free-lance) qui l'aident dans la finalisation de ses collections. Ces premières associations se nouent de manière informelle, sans contractualisation préalable.

La créatrice continue à concevoir et à dessiner les modèles de ses collections ; elle tend de plus en plus à sous-traiter le modélisme (patronage), notamment pour les modèles nouveaux et complexes ; mais, elle coupe toutes les pièces de tissu, même celles confiées ensuite aux façonniers pour le montage.

Toutefois, la créatrice souhaite maintenir l'offre de surmesure (à partir de modèles et gamme de tissus proposés), car cela lui permet de se différencier et de bien répondre aux attentes de sa clientèle. Pour ce faire, la plupart des vêtements personnalisés sont réalisés dans l'atelier, jouxtant la boutique. Elle cherche progressivement à développer une activité de « surmesure industriel », en demandant aux façonniers de lui confectionner ces vêtements personnalisés (et ceci en des délais très courts). La commercialisation s'effectue toujours dans la boutique (par la créatrice, parfois aidée d'amies ou d'intérimaires¹⁷), et ponctuellement dans une boutique multimarques (tenue par une amie).

Poussée et aidée par son ami et associé, la créatrice adopte vis à vis de l'environnement une attitude différente de l'artisan type ; elle cherche à saisir toute nouvelle opportunité commerciale. C'est ainsi qu'un grand magasin régional lui propose de diffuser ponctuellement ses produits de façon événementielle, en disposant de corner (lors du festival annuel de la Mode). Cette première expérience connaît un vif succès, elle est reproduite les années suivantes et élargie à d'autres magasins de la Région.

2 3 es p ojets de d ve oppe e t

Depuis 1998, la créatrice et son associé¹⁸ considèrent opportun d'envisager et d'organiser la croissance de la firme. Sur ce point, ils sont encouragés par des clientes, mais aussi par des acteurs du milieu professionnel local.

¹⁴ Doublement du chiffre d'affaires, chaque année.

¹⁵ Des boutiques multimarques commercialisant des vêtements de créateurs, des chaînes de franchise (comme K&Co, Gérard Darel, Zara, Max Mara...)...

¹⁶ Au delà de 5 pièces, elle confie la série à un façonnier.

¹⁷ Notamment en période de surcharge de travail.

¹⁸ Associé qui désormais travaille à temps plein pour Allure.

➤ **Des projets ambitieux**

Ils nourrissent plusieurs projets de développement, qui s’inspirent des parcours antérieurs de créateurs, c’est-à-dire une plus large diffusion des collections sur le territoire national, l’implantation dans des grandes capitales de la mode, le développement à l’export.

L’évolution de l’activité et les modifications des pratiques de gestion se posent désormais avec beaucoup d’acuité, car l’entreprise doit passer du circuit court¹⁹ au circuit long²⁰, tout en s’introduisant dans de nouveaux réseaux de relations et de travail (Cf. tableau 1).

Tableau 1 : récapitulatif des réseaux et contacts d’affaires mobilisés ou à mobiliser par Allure

Réseaux	existant	à développer	à créer
Amis (communication, publicité, réalisation de plaquette, conception identité visuelle...)	X	X	
Réseau informationnel	X	X (sur Paris)	
Réseau professionnel, milieu local de l’habillement	X	X (sur Paris)	
Réseau de stylistes-modélistes (pour la création, conception des modèles)	X	X	
Réseau de partenaires- fournisseurs (pour la fourniture de tissus, boutons et autres accessoires...)	X	X (fournisseurs de nouvelles matières)	
Réseau de partenaires techniques (CETIH...)	X		
Réseau financier (banques, institutions financières)	X	X (sur Paris)	
Réseau de partenaires (pour la production à façon...)	X	X	
Réseau Presse, média, TV, Attachés de Presse			X
Réseau salons prêt à porter (français et étranger)			X
Réseau de partenaires (pour la distribution-commercialisation)		X	X (sur Paris, France et étranger)

Les spécificités actuelles de l’offre d’ALLURE (à savoir « le surmesure industriel » mais aussi les services et conseils à la vente) semblent difficilement compatibles avec les pratiques et fonctionnements de la filière textile habillement (qui exige d’anticiper les collections, les achats de tissu, de se caler sur les salons officiels ...).

ALLURE découvre aussi toutes les contraintes qu’entraîne ce projet de développement d’une jeune marque ; cela suppose l’accès aux salons professionnels, et aux circuits de distribution de jeunes créateurs, la reconnaissance par la presse....). Cette découverte des « us et coutumes » des milieux parisiens du prêt à porter ainsi que le maillage de ces réseaux deviennent impératifs.

➤ **L’émergence de nouveaux problèmes de gestion**

Un tel développement suppose de reconsidérer la gestion du réseau de partenaires (fournisseurs, modéliste, façonniers, distributeurs...), mais aussi de repenser les modes de fonctionnement interne. Depuis juin 1998, l’ami-associé a quitté son poste de cadre commercial²¹ dans une grande entreprise informatique pour participer au développement de la société. Ce soutien devenait nécessaire, car la créatrice, qui travaille entre 15 et 18 heures par jour, ne pouvait plus assurer seule l’exploitation de l’entreprise, la coordination et

¹⁹ Il comprend un délai de la création à la vente à la vente en passant par la fabrication relativement court (environ 3 mois).

²⁰ Il exige de préparer la collection au moins un an avant sa vente à la clientèle finale, et le nombre d’intermédiaires augmente

²¹ De formation MIAGE plus formation interne commerciale, il a repris un troisième cycle de gestion pour mieux se préparer à relever les défis du développement.

l'animation du réseau. Désormais, l'associé travaille à la définition et mise en œuvre des ressources et moyens de ce développement.

3 La démarche stratégique...entre constats et questionnements...

Depuis trois ans, cette recherche-intervention nous permet de développer une véritable étude in vivo, sur la mise en œuvre du projet productif. Sa concrétisation prend ainsi corps dans l'espace et dans le temps. Contrairement aux travaux habituels, nous avons délaissé les résultats de l'action au profit de l'action elle-même, et ceci afin de mieux saisir et comprendre les mobiles et les conditions de l'action collective.

Les différentes mutations que connaît ALLURE montrent la diversité des modalités de maîtrise des ressources et des compétences pratiquées pour développer des projets productifs, ce qui conduit à des formes composites du système d'offre (Bréchet 1996). En effet, le résultat de cette évolution aboutit à une organisation de plus en plus complexe du système productif de l'hypofirme, à mi-chemin entre l'entreprise et le marché, où les frontières de l'entreprise apparaissent difficile à saisir et à délimiter.

Ici, les choix de développement sont portés et réalisés par plusieurs acteurs : la créatrice et son associé mais aussi les organisations partenaires, notamment les façonniers, les organisations syndicales et professionnelles locales, les distributeurs. Ces différents acteurs disposent de degré de liberté, mais ils sont contraints dans leur choix par la disponibilité des facteurs et par leurs logiques d'acteurs (logiques qui sont influencés par leurs propres perceptions des diverses contraintes et opportunités).

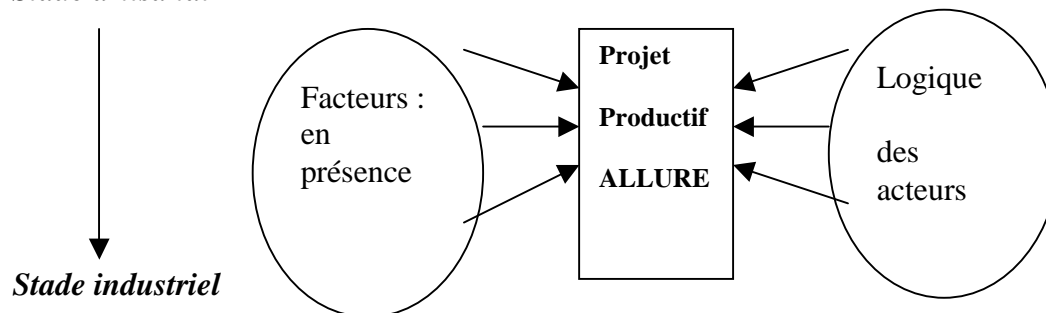
Ainsi, au niveau du système d'offre, la mobilisation des ressources et des compétences recouvre des échanges de biens et de services (logique des facteurs), mais aussi des échanges de comportements (logique des acteurs) (Bréchet 1996) ; ceci confère aux situations stratégiques un caractère très dynamique et complexe, car la nature et le dimensionnement des problèmes changent :

- En effet, entre le stade artisanal et industriel, on ne retrouve pas les mêmes facteurs ni les mêmes acteurs ; les contraintes ou opportunités ne présentent plus les mêmes caractéristiques et intensité. C'est donc à une double logique se modifiant, que le projet productif d'ALLURE se trouve confronté.
- Initialement, le réseau constitué en vue de la réalisation du projet productif est plutôt centré et organisé autour d'ALLURE, firme pivot ; il repose sur des modes de coordination plutôt souples reposant sur des asymétries d'expertise (Baudry 1995). L'évolution du projet va entraîner des bouleversements quant au profil des participants au réseau, aux comportements et aux règles du jeu qui président à leurs relations.
- De plus, dans cette transition du stade de créateur artisanal à celui de créateur industriel, les deux associés découvrent des situations stratégiques marquées par une forte ambiguïté et équivocité²².

Fig. 1 : *le projet productif soumis à des champs de contraintes et d'opportunités*

²² Cf. Weick 1995, l'ambiguïté désigne un manque de clarté, l'équivocité est la caractéristiques des situations susceptibles de multiples interprétations.

Stade artisanal



3 e ypof e ypo sea

Si initialement, ALLURE présentait les caractéristiques d'une « entreprise classique » que l'on peut qualifier d'entreprise patrimoine (De Montmorillon 1989) : c'est-à-dire une unité technique de production et une unité organisationnelle présentant les caractéristiques suivantes : très petite taille, propriétaire-entrepreneur, faible pouvoir de marché.

Le succès commercial des produits proposés soulève très vite la question de l'accroissement des actifs corporels et des flux qui en découlent. La créatrice se trouve alors confrontée aux difficultés posées par la croissance de l'activité : gestion des achats, approvisionnements et stocks de tissus, augmentation du nombre de modèles dans chaque collection, problèmes de coupe, montage et confection d'un nombre important de vêtements différents, recrutement ponctuel de personnel L'atelier artisanal jouxtant la boutique n'est alors plus adapté à l'exercice de l'activité.

➤ *Les premières décisions intuitives*

Du fait de la proximité d'un milieu industriel de façonniers (dans le choletais), la créatrice décide très rapidement et de manière intuitive de recourir à des façonniers, mais aussi à des soutiens ponctuels (pour le patronage, ou la commercialisation des vêtements en boutique) : l'entreprise s'appuie sur son patrimoine initial (notamment représenté par la boutique et les actifs associés – machines à coudre, matériel de coupe, patrons...-), tout en sollicitant et mobilisant des actifs et compétences appartenant à des façonniers locaux.

Pour se développer, les associés d'ALLURE ont donc choisi d'adopter la stratégie suivante (Julien & Marchesnay 1987) : s'efforcer d'externaliser ce qui doit l'être, établir un réseau de partenariat au travers du développement d'une logique institutionnelle au sein de la filière et au niveau territorial ; et développer des interactions avec des différents partenaires. Parallèlement, des services particuliers sont proposés dans le cadre de leur activité (notamment le « surmesure », par la personnalisation des vêtements).

➤ *La constitution d'un « hyporéseau »*

La créatrice se trouve peu à peu entraînée dans la gestion d'un petit réseau de partenaires, activité dont elle n'avait pas envisagé toute la lourdeur. En effet, ce développement en réseau soulève dans sa mise en œuvre de nombreuses difficultés (choix des partenaires, contrôle qualité, respect des délais...).

L'augmentation des tâches et de leur spécificité amène la créatrice à solliciter l'aide de son associé, car elle manque de temps pour créer ses vêtements. Ce dernier découvre la complexité de la gestion du projet productif, articulé autour de cet « hyporéseau » (Cf. Marchesnay et le terme de l'hypofirme).

En effet, ALLURE se trouve plongée au cœur d'interactions stratégiques qui parfois la dépassent, du fait d'une activité partagée et de l'interdépendance dynamique qu'elle a développé avec son contexte. En effet, son action stratégique se construit dans le cadre d'un existant que les associés d'ALLURE cherchent à aménager, tout en tirant parti des projets d'autres acteurs, qui conservent toutefois leurs logiques propres (Cf. tableau 2)

Tableau 2 : les différents acteurs du système d'offre : compétences recherchées et logiques dominantes

Acteurs impliqués dans le Système d'offre d'ALLURE	Ressources et compétences recherchées par ALLURE	Logique dominante chez ces acteurs
CETIH (Centre technique des Industries de l'Habillement)	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles technologies de l'information et de la communication appliquées au métier de la confection - Matériel spécialisé 	Constituer un réseau Extranet entre différentes entreprises régionales et favoriser l'utilisation des NTIC dans la fabrication et commercialisation des vêtements. Attirer les donneurs d'ordre parisiens
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - des matières et tissus de qualité des stocks (pour livraison rapide) 	Recherche de créateurs, pouvant valoriser leurs produits (tissus et matériaux...)
Stylistes-modélistes	<ul style="list-style-type: none"> - des compétences en modélisme (en particulier patronage) 	Travailler en free-lance pour des créateurs « en vogue », de manière à se doter de références
Façonniers	<ul style="list-style-type: none"> - des savoir-faire de confection - des matériels - des espaces de stockage 	Travailler avec des créateurs à potentiel, afin de sortir de leur état de dépendance / des donneurs d'ordre. Devenir fabricant et créer une marque
Distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> - un réseau de distribution en cohérence avec l'image et la marque du créateur ALLURE - des espaces de vente - un réseau relationnel 	Valoriser leur image auprès de leur clientèle et développer leur chiffre d'affaires
Syndicat professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - portage - prescripteur auprès des réseaux professionnels - un réseau relationnel 	Contribuer à dynamiser et valoriser le tissu industriel local de l'habillement

La problématique du développement (notamment liée à la reconsidération du système d'offre et de sa gestion) est plus explicitement posée, suite à divers problèmes survenus avec les façonniers (non respect des délais de livraison, erreurs de montage...). Ces premiers déboires incitent l'associé à mieux gérer les modalités de partenariat (la créatrice se contentait le plus souvent d'accords verbaux).

L'associé se demande comment mieux prendre en compte cette double logique des facteurs et des acteurs (Cf. tableau 2), dans le cadre de l'élargissement de la configuration initiale du réseau. En effet, se posent des problèmes de définition, d'animation et de gestion du réseau de partenaires impliqués dans le nouveau système d'offre. La question de la composition des actifs, de l'articulation et coordination de ressources et compétences « dispersées » devient délicate. S'impose également la mise en œuvre d'outils de gestion plus appropriés à ce nouveau système d'offre (système de calcul des coûts, suivi des stocks matières premières et produits finis, gestion des ventes, informatisation de l'activité vente ...).

32 U d ve o p p e e t e s e a q s o v e d e o e s e s q e s t o s s t a t g q e s

Davantage fondée sur l'intuition, la démarche stratégique adoptée était jusqu'en 1998 plutôt émergente et incrémentale (Marchesnay & Fourcade 1997). Durant sa formation l'associé décide de conduire plusieurs analyses, notamment à partir des outils stratégiques habituellement enseignés dans nos instituts de gestion.

Objectifs de la démarche d'analyse
- recourir à des outils stratégiques plus formalisés
- mieux connaître les capacités de l'entreprise afin d'en déterminer la trajectoire future
- étudier l'environnement et connaître les nouveaux marchés visés
- déterminer les adaptations de capacités à opérer
- déterminer la position concurrentielle visée

Ce travail d'investigation est réalisé conjointement avec le groupe de recherche-intervention ; il s'accompagne de nombreux contacts avec des professionnels et des spécialistes locaux ou nationaux du secteur de l'habillement (fédération, syndicat, groupement professionnel, mais aussi façonniers...). Une analyse du contexte sectoriel et de la concurrence est réalisée, ainsi qu'un diagnostic des capacités de l'entreprise : l'objectif étant d'étudier sur quelles bases l'entreprise ALLURE peut développer ses chances d'être compétitive. Ce travail visait donc à mieux cerner la relation, la cohérence (le fit) entre le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel fondé sur les capacités de l'entreprise ALLURE (Marchesnay 1993).

Pour nous aider à décrypter cette déconcertante complexité de la toute petite entreprise (Julien & Marchesnay 1987), nous avons mobilisé la « grille d'analyse stratégique de l'intégrativité » (Marchesnay, in Fourcade 1991), qui s'articulent autour de quatre pôles clefs suivants :

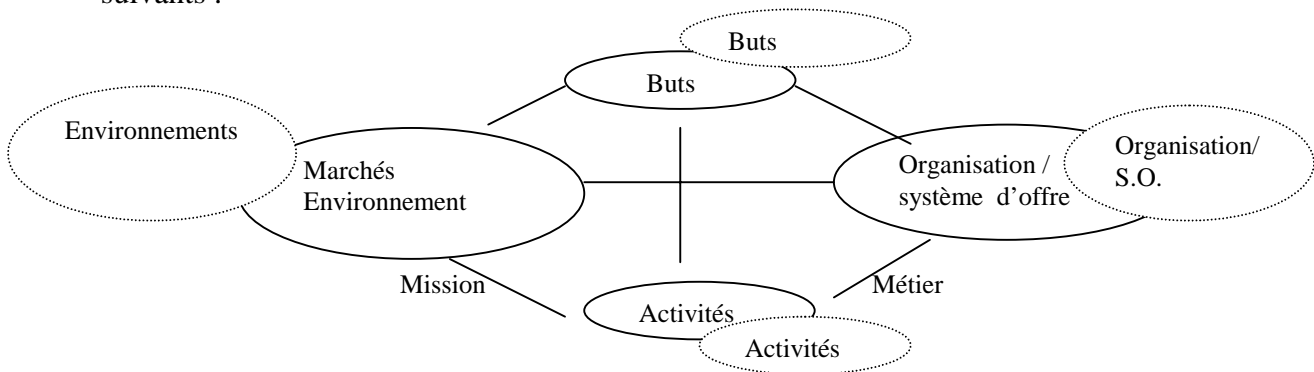


Figure 2 : modifications des bases du système stratégique

L'application de ce schéma à la mutation de l'entreprise ALLURE révèle d'importantes modifications dans le système stratégique, entre la lecture de la situation actuelle et une lecture plus prospective. En effet, de par les tensions que subit le système stratégique, cette période transitoire fait apparaître de forts bouleversements dans le degré de cohérence des différents facteurs de compétitivité, notamment au niveau des buts, du couple métier/mission, des choix d'activités et de secteur d'activité ainsi que de la composition du système d'offre.

La mutation d'ALLURE entraîne une modification des bases potentielles de compétitivité, qui vont désormais reposer sur d'autres facteurs, qu'il nous appartient de mieux cerner.

La question est délicate car le système d'offre est appelé à se transformer, tout comme les prestations, tandis que les clients changent ainsi que leurs attentes et exigences. Désormais, ALLURE va devoir traiter avec une autre clientèle, celles des acheteurs travaillant pour les

circuits de distribution de marques de créateurs (centrales d'achat, bureaux d'achat français et étrangers, agents...).

Ceci nous amène à formuler plusieurs questions et commentaires :

- Quelles vont être les futures bases de la compétitivité ? Initialement, ces bases constitutives de la compétitivité reposaient sur des facteurs essentiellement personnels : la créatrice et ses compétences en création /stylisme, ses compétences commerciales, mais aussi le soutien de son associé, le système d'offre construit sur un réseaux de relations personnelles ;
- Quels sont les buts poursuivis, dès lors que des buts d'acteurs partenaires viennent interférer avec les aspirations des associés d'ALLURE ?
- Dans la mesure où les activités de l'entreprise sont de plus en plus axées sur des actions de conception et de coordination, comment doit-on définir le métier d'ALLURE ?
- Comment définir la future activité ? La spécificité de l'activité de créatrice artisanale (activité très intégrée) apparaît comme l'élément d'interrelation personnelle entre l'entreprise et ses partenaires ; ces derniers sont d'abord et avant tout séduits par la créatrice et l'originalité de son style et des modèles créés.
- Dans quel(s) environnement(s) se situe le nouveau projet productif ? Comment définir l'environnement et le mésosystème ? Il s'agissait jusqu'alors d'un marché local, sur lequel la créatrice a développé sa marque et su se créer une identité. Sur ce micromarché, l'entreprise ALLURE détient un positionnement unique qui repose sur des compétences spécifiques. Le métier maîtrisé est ici en pleine cohérence avec la mission. Mais, le nouveau métier qui se dessine (celui de créateur/distributeur), concerne des environnements concurrentiels différents, répondant à des caractéristiques et contraintes spécifiques et à des logiques de marché particulières.

3.2.1 Des buts soumis à des influences différentes

Dans la très petite entreprise, on constate une très forte personnalisation des buts ; les buts de l'entreprise sont d'abord ceux de l'entrepreneur.

➤ Les buts initiaux

Initialement, les buts personnels de la créatrice ne peuvent se ramener à la seule maximisation du profit tiré des capitaux engagés. Par la création de sa société, la jeune femme a d'abord donné la priorité aux aspirations plus immatérielles : besoin de réalisation, recherche d'autonomie et d'indépendance en créant son propre emploi (logique d'insertion).

Toutefois, la présence et l'implication croissante de son associé favorisent la recherche d'opportunités et la modification progressive du panier d'aspirations. Ceci provoque un bouleversement dans les aspirations initiales de la créatrice (notamment dans la hiérarchisation du « panier d'aspirations », où désormais se greffent des buts de croissance beaucoup plus affirmés).

Tous deux développent des attitudes plus opportunistes au fur et à mesure qu'ils apprennent et qu'ils se familiarisent avec leur(s) environnement(s) : développement des activités commerciales, souci d'augmenter le volume de production... Ce souci de croissance effraie quelque peu la créatrice qui exprime la crainte d'être dépassée par les événements ; elle tempère les aspirations de développement de son associé, d'autant plus qu'elle a conscience d'être « la cheville ouvrière » du système d'offre. Par ailleurs, leur souci d'indépendance conjugué à un désir de croissance entraîne des comportements stratégiques problématiques (notamment pour la définition du degré d'efficience recherché).

Néanmoins, ce couple présente une complémentarité idéale de compétences : l'associé ayant une formation initiale et continue significative et bénéficiant d'une expérience professionnelle importante dans le domaine commercial.

➤ *L'influence des partenaires du réseau sur la formation des buts*

Nous avons constaté que la formation de ces buts se trouve aussi très influencée par l'environnement relationnel et les différents acteurs côtoyés et/ou impliqués dans le système d'offre.

- Ainsi, pour certains façonniers, s'impliquer dans ce projet productif, c'est aussi un moyen de rompre un état de dépendance vis à vis de donneurs d'ordre, pour devenir créateur/fabricant : il est même arrivé que des façonniers cherchent à négocier leur engagement, par une appropriation de la marque et de certains modèles d'ALLURE. D'autres ont démarché la créatrice en lui proposant de travailler pour eux.
- Par leurs comportements et conseils, les organisations professionnelles locales stimulent et incitent les associés à développer ALLURE : que ce soit à travers le montage de dossiers d'aides, l'octroi de soutiens financiers, le parrainage pour participer à des salons, la mise en relation avec des acteurs influents dans le secteur de l'habillement, ou tout simplement par leur soutien informationnel.

Ces différents acteurs interfèrent dans la formation des aspirations et participent au développement des capacités entrepreneuriales. On peut considérer que dans le cas présent, l'intégration de l'analyse des buts des partenaires apparaît souhaitable pour éclairer la démarche stratégique.

3.2.2 Le choix du domaine d'activité

Dans cette phase de développement, la question de la définition de l'activité, n'est pas neutre. En effet, différentes conceptions de l'activité sont possibles ; elles présentent d'ailleurs de fortes incidences sur les décisions stratégiques envisagées.

Le choix du domaine d'activité stratégique constitue la clé de voûte de l'analyse stratégique de la petite entreprise (Julien & Marchesnay 1987), dans la mesure où l'on est conduit à s'interroger, in fine, sur l'articulation générale entre les buts, l'environnement et l'organisation.

L'activité initiale d'ALLURE est très intégrée ; son métier étant avant tout celui d'une créatrice artisanale de mode. Au fil des mois, la créatrice s'est efforcée de complexifier l'activité par les modèles proposés, les matériaux utilisés mais aussi par l'organisation du réseau productif. L'activité tend de plus en plus à s'appuyer sur une combinaison de savoir-faire (ceux de la créatrice et ceux des partenaires).

Le développement actuel du projet productif contribue à élargir cette combinaison de savoir-faire, tandis que l'entreprise vise une nouvelle clientèle.

Dés lors, la nature et le déroulement de l'activité choisie deviennent déterminants pour renforcer le différentiel de capacités de l'entreprise, mais aussi pour le situer sur son réseau partenarial. Il devient alors nécessaire de mener des investigations plus individualisées sur les compétences propres de chaque partenaire.

3 3 es appo ts avec e a c

Les processus stratégiques observés résultent de multiples interactions entre ALLURE et son contexte ; la formation de la stratégie s'opère dans le dialogue entre cette petite unité active et ses partenaires tout aussi actifs (Koenig 1996). Nous ne sommes donc pas dans le registre de la démarche stratégique qualifiée d'hétéronome mais dans celui d'une stratégie interactive.

Se pose alors la question de savoir comment cette stratégie interactive va évoluer alors qu'il y a élargissement du marché, recadrage de l'activité, multiplication des réseaux et reconfiguration du système d'offre. La nature des interactions est appelée à se modifier.

➤ ***De nouvelles interactions liées à l'élargissement du champ concurrentiel***

Initialement, cette très petite entreprise artisanale a appréhendé son marché au travers des relations avec ses clients, des contacts avec des partenaires extérieurs et des comportements des entreprises locales plus ou moins directement concurrentes. Cette forte insertion environnementale favorise la connaissance du marché plus par l'action que par l'analyse.

Sa compétitivité est renforcée par le choix d'un créneau où la créatrice a joué la carte de la différenciation : le choix d'un emplacement commercial de premier rang (au cœur du quartier très commerçant et à proximité de l'artère piétonnière), des vêtements originaux, créatifs et personnalisables à des prix abordables.

Le processus de mutation entraîne de profonds bouleversements dans les rapports au marché. ALLURE n'est plus en contact direct avec le marché final, mais avec des bureaux d'achat français et étrangers, qui vont désormais être ses clients.

Les compétences spécifiques d'ALLURE (à savoir le surmesure industriel, le service et conseil à la vente...) ne sont plus toutes valorisables ; tandis que d'autres compétences telles que la créativité et l'originalité du style risquent de perdre leur caractère distinctif sur un marché national et international éminemment concurrentiel. En se développant certains arguments différenciateurs perdent donc de leurs impacts, ALLURE accroît sa dépendance vis à vis de ces réseaux de distribution ainsi que sa vulnérabilité (car ces modèles peuvent être copiés). Elle doit donc rechercher de nouvelles interactions susceptibles de renforcer ses compétences distinctives et de développer ses avantages compétitifs.

➤ ***Les problèmes posés pour analyser ces interactions avec l'environnement***

Les outils mobilisés pour l'analyse de l'environnement se sont vite révélés trop contraignants pour une hypofirme, comme ALLURE ; l'élargissement du champ concurrentiel suppose de s'intéresser à trois niveaux d'environnement (macro, méso et micro), cette triple lecture apparaît disproportionnée et non adaptée à un environnement aussi dynamique que celui des jeunes créateurs de mode. De plus, le choix de ce secteur, comme champ concurrentiel pertinent, ne s'est pas révélé pertinent car l'univers est hypersegmenté autour de micromarchés très atomisés. En outre, ces analyses exigent l'étude d'une trop large multitude de facteurs et d'acteurs ; elles n'apportent donc qu'un éclairage très approximatif sur la densité et complexité des interactions sectorielles.

➤ ***L'approche de l'environnement par les réseaux***

La connaissance de l'environnement par les réseaux constitue une approche précieuse. Savoir élargir son réseau d'informateurs, s'infiltrer dans des réseaux professionnels (syndicats...), s'intégrer dans un milieu porteur (au sens du GREMI) (Benko & Lipietz 1992) constituent des actes de gestion très importants, dont les deux associés savent bien jouer. ALLURE s'appuie sur le milieu porteur que constitue le tissu choletais (où pré-existe une communauté de façonniers, privilégiant des complémentarités internes et cherchant à préserver un système d'organisation sociale local). Pour mieux s'adapter aux turbulences de l'environnement, la créatrice et son associé ont introduit de la stabilité dans leur environnement, par le développement de nombreux réseaux (association des commerçants, syndicat professionnel, groupe de projet local...)

Mais ces pratiques de « réseautage » connaissent aussi des limites, notamment imputables aux contraintes de la gestion de ces relations et transactions (marchandes et non marchandes) ;

elles posent des problèmes de temps et de moyens. Comment développer le réseau, quand on est une très petite entreprise peu introduite dans certains milieux, comme celui de la mode et du prêt à porter parisien ? Comment s'intégrer dans des réseaux plus professionnalisés, notamment au niveau national ? Comment lever certaines barrières à l'entrée pour accéder à ces milieux parisiens de la mode et de la création ?

Aujourd'hui, pour ALLURE, la gestion de ces réseaux et des transactions qu'ils suscitent constitue un problème majeur, mais néanmoins crucial pour continuer à collecter des informations, au travers des actes quotidiens et courants de gestion.

3.3.1 La reconfiguration du système d'offre

L'analyse de l'évolution de l'entreprise ALLURE montre qu'elle s'articule autour de peu d'actifs propres, parce qu'elle a de plus en plus recours à la sous-traitance (pour les étapes de modélisme, de production) et à des partenaires pour la commercialisation des collections de vêtements.

➤ La mobilisation de nouveaux actifs

L'existence d'ALLURE tend donc de moins en moins à reposer sur un stock d'actifs, mais se définit plus comme une action de conception et de coordination, qui est en train de devenir l'essentiel de l'activité de la firme. La petite entreprise va désormais s'appréhender en référence à des caractéristiques immatérielles que sont le projet et la coordination de sa réalisation.

Aujourd'hui, en tant qu'entreprise pivot du système d'offre, ALLURE doit concevoir, mobiliser, animer, mais aussi contrôler et régénérer l'ensemble du système d'offre. Ceci suppose qu'elle articule une diversité de ressources et compétences dans différents champs de savoir-faire, et ceci de manière contractuellement négocié (il s'agit de compétences et ressources proposés par des acteurs aussi divers que des groupements d'achat de tissu, des stylistes-modélistes, confectionneurs/façonniers, le centre technique de l'habillement (pour le développement des NTIC et de site Internet). Parallèlement à l'apport d'actifs tangibles, les dirigeants d'ALLURE recherchent aussi à mobiliser auprès de nouveaux partenaires des actifs plus intangibles (comme l'image, la marque, la notoriété...).

➤ Conjuguer confiance et sélection

Pour que le projet productif se développe dans des conditions plus sereines, les associés ont pris conscience qu'ils devaient à la fois être plus sélectifs dans le choix de partenaires fiables qui adhèrent à leur projet. Ils doivent aussi parvenir à convaincre de nouveaux partenaires (comme les bureaux d'achats français et étrangers, par exemple), sinon le développement du projet sur le marché s'en trouve parfois gêné.

Mais, cette mobilisation soulève des difficultés, parce qu'ALLURE doit approcher des acteurs et des firmes de taille plus importante et de métiers sensiblement différents. Les logiques et projets de ces différents acteurs ne demeurent pas systématiquement en convergence avec le projet productif d'ALLURE.

- Ainsi, le travail en réseau avec les façonniers est d'autant plus difficile que ces derniers sont aussi sollicités par de gros donneurs d'ordre, qui leur confient d'importantes commandes de pièces à façon (les commandes d'ALLURE sont parfois traitées après). Les fournisseurs de tissu recherchent aussi les commandes importantes.
- Les bureaux d'achat mais aussi les médias sont très sollicités et « courtisés » par de nombreux jeunes créateurs.

L'entreprise prend conscience de cette double contrainte : comment à la fois convaincre et sélectionner ces partenaires ? comment faire en sorte qu'ils soient intéressés par les produits ?

Comment les impliquer dans le développement ? La voie contractuelle n'apparaît pas comme la réponse à ces différentes questions.

Par ailleurs, ALLURE découvre qu'elle ne peut être seule l'instigatrice d'un vaste réseau de coopération, car il existe déjà d'autres réseaux ; l'introduction dans ces vastes réseaux de coopération déjà pré-existants soulève aussi des problèmes particuliers : comment y inscrire son projet productif ? Faut-il amender son projet, du fait des contraintes qu'impose le réseau ?

Ce travail de mobilisation est d'autant plus important que l'originalité du projet est grande ou que ce dernier est inconnu ; pour ALLURE, la jeunesse de l'entreprise, la faible visibilité nationale de la marque et l'absence de référence accroissent le risque perçu pour les partenaires (fournisseurs, distributeurs, investisseurs...) (Koenig 1996).

La réalisation du projet exige donc préalablement d'élaborer le contexte de son développement, notamment en sachant créer la confiance (Marchesnay 1998), s'infiltrer dans des réseaux de prescripteurs, pour lever certaines barrières à l'entrée. Le succès du projet dépend donc fondamentalement de la capacité de ses promoteurs à mobiliser autour d'eux. Dès lors, la prise en compte des qualités relationnelles, communicationnelles des acteurs, mais aussi leur influence sur les bases de la compétitivité deviennent très importantes dans la démarche stratégique.

4 Quelques pistes de propositions

Dans le cas présent de la très petite entreprise artisanale, la démarche stratégique soulève de nouvelles questions : les outils mobilisés révèlent de nouvelles limites du fait de leur inaptitude à aborder cette période de mutation vers un « hyporéseau » : comment mieux saisir les processus de reconfiguration du système stratégique ? quelles sont les nouvelles interactions à intégrer ? Autour de ces questions, nous pourrions envisager de reexplorer (explorer ?) cette problématique, d'autant que l'entrepreneur de la firme pivot est très demandeur de grilles de diagnostic pour mieux éclairer ces problèmes.

Voilà déjà plusieurs années, que plusieurs auteurs plaident en faveur d'une étude plus intégrative et dynamique des processus stratégiques. Dans cette perspective, il nous semble intéressant de nous préoccuper de la démarche stratégique dans un contexte « d'hyporéseau ».

4 e o u v e e s t e s

Il ne s'agit pas ici de revenir sur les nombreuses critiques déjà formulées à l'encontre des outils stratégiques. Cette recherche-intervention nous a d'ailleurs permis de réaffirmer la pertinence de certains d'entre eux pour modéliser plusieurs contextes d'analyse. Mais, les travaux engagés avec l'entreprise ALLURE révèle toutefois de nouvelles limites, liées au caractère dynamique de problèmes complexes : la difficulté de construire du sens et de dégager des priorités, tant les problèmes sont fortement imbriqués, l'éviction des aspects processuels, des outils non adaptés aux micro-marchés, trop généralistes et démesurés, et par ailleurs négligeant des dimensions immatérielles (comme la confiance).

Les approches trop macroscopiques proposées (telles que les analyses sectorielles et les typologies d'environnements) ne permettent pas de rendre compte de la dynamique réelle des comportements quotidiens des acteurs concernés.

Par ailleurs, on peut reprocher à ces outils de privilégier une perspective classique de l'entreprise, considérant qu'il y a constitution et accumulation d'actifs productifs réels et de moyens d'action dont l'entrepreneur se dote. Par ailleurs, ils favorisent un découpage artificiel dans la nature des problèmes (stratégiques /opérationnels) et induisent une mauvaise

appréciation de la nature des risques. Or, en période de mutation, tous les problèmes de l'hypofirme gagnent en intensité ; ils présentent des enjeux très importants pour son devenir.

4 2 S t esse a co po te e t de ypo sea

Pour aborder les logiques d'action, les théories stratégiques s'intéressent soit aux comportements individuels (notamment celui de l'entrepreneur) soit au comportement de l'organisation. Or ici, le réseau développé autour de l'entreprise focale apparaît comme une forme intermédiaire (Marchesnay 1995) insuffisamment pris en compte dans les outils de démarche stratégique. En s'élargissant à d'autres acteurs individuels ou collectifs (façonniers, syndicat professionnel...) l'hyporéseau pose de nouveaux problèmes stratégiques.

- La gestion de ces problèmes mobilise beaucoup de temps de coordination et de concertation. Ainsi, l'entreprise pilote du projet productif, doit s'assurer que les différents partenaires impliqués non seulement adhèrent au projet mais qu'ils pourront répondre aux nouvelles attentes et exigences. Il devient alors nécessaire de consacrer plus de temps à construire ces relations (en négociant et en développant la confiance) ; ceci passe par la compréhension des logiques de ces différents partenaires.
- L'hypofirme rencontre des difficultés pour se définir et construire ses compétences métier, et parvenir à développer un assemblage (si possible) unique de savoir faire et d'expérience. Cette combinaison originale de ressources (au sein d'un hyporéseau) repose sur des processus d'apprentissage et une familiarisation avec les environnements des différents partenaires. Ainsi, certaines ressources sont créées ou valorisées à travers ce processus d'assemblage de différents actifs et compétences.

Les outils habituels d'analyse stratégique intègrent insuffisamment l'existence et l'influence de ces actifs externes.

4 3 t g e es b ts des acte s d syst e d off e

Alors que la démarche stratégique des hypofirmes s'appuie sur la seule étude des buts ou aspirations des dirigeants, on a pu constater que ces périodes de mutation s'accompagnent d'une évolution de ces niveaux et types d'aspiration, notamment par la présence de nouveaux acteurs. Ces collaborateurs et partenaires extérieurs avec lesquels l'entreprise peut multiplier les transactions dans le cadre du développement du projet, exercent une influence décisive sur le niveau des risques, au travers des effets de dépendance, de vulnérabilité et d'agressivité (Marchesnay 1995).

Quels sont ces acteurs ? Quel est leur degré d'implication dans le système d'offre et dans le système stratégique ? Comment expriment-ils leurs buts, de manière plus ou moins explicites ? Voilà de nouvelles questions qu'il nous semble important d'aborder, car ces acteurs peuvent exercer une influence significative, notamment en agissant sur la perception et l'interprétation des problèmes traités.

4 4 A a yse a c ato de va e a vea d syst e d off e

Quand l'entreprise se définit comme animation d'un réseau de complémentarités techniques, humaines commerciales voire financières (De Montmorillon 1989) dont l'identité doit être cherchée dans les métiers exercés et les transactions proposées aux marchés, comment analyser l'organisation de ces ressources et actifs ? Comment analyser la création de valeur ? Ici, on s'éloigne de la perspective d'accumulation des ressources pour considérer la perspective d'organisation de ressources dispersées au service du projet productif. Comment rendre

compte de cette dynamique interne de l'hyporéseau ? Comment parvenir à traduire les conditions du succès de cette dynamique ? Comment identifier les atouts propres au développement du projet ?

Toutes ces questions supposent que l'on s'intéresse à la fois à la capacité de l'entreprise à rester présente en tant que centre de décision sur le marché (plus qu'à sa croissance stricto sensu), mais aussi aux liens tissés dans différents contextes et niveaux (local, national voire international). On analysera alors la manière dont l'entreprise, centre de décision, coordonne des opérations, comment elle valorise des compétences spécifiques pour créer de la valeur autour d'un différentiel pluricomposite (Polge 1996).

Bien que la problématique des réseaux éclatés de petites et moyennes entreprises ait été bien étudiée²³, on sait encore peu de choses sur la manière dont une petite entreprise peut coordonner un réseau autour de son projet. Ce type de réseau désigné parfois sous le terme de « *partenariat à valeur ajoutée* » (Benko & Lipietz 1992) suppose que l'on sache créer et gérer une solidarité consciente d'intérêt le long d'une chaîne de valeur ajoutée.

Considérer le système de création de valeur, non pas comme un ensemble d'acteurs économiques (Porter 1986), mais comme un ensemble d'activités impliquées dans la création de valeur, ouvre de nouvelles perspectives pour la démarche stratégique (Parolini 1999). Cette remarque nous amène à souligner l'importance d'un paramètre décisif, à savoir la nature des liens sociaux qui existent entre la petite entreprise, son dirigeant et son contexte (Filion 1991).

5 Conclusion

L'exemple et le parcours d'ALLURE ne nous semblent pas uniques. Aujourd'hui beaucoup de petites entreprises artisanales se créent dans de multiples segments et créneaux suscités par la différenciation croissante des besoins. Soumises à de nombreuses incertitudes liées aux marchés, aux délocalisations des productions, aux développements technologiques, aux évolutions politiques, fiscales, sociales, ces petites entreprises artisanales sont confrontées à un véritable défi, celui de leur pérennité et de leur développement autour de nouvelles formes de projet productif, telles que « l'hyporéseau », par exemple.

Face à ces défis, ce travail révèle les limites des outils d'analyse stratégique pour penser la compétitivité, tant sur la question de la capacité à demeurer sur le marché que sur la capacité à créer de la richesse.

Si par le passé, beaucoup d'entreprises de l'habillement ont connu ce stade artisanal, le chemin à l'époque était plus balisé pour déterminer les orientations à prendre. (période de croissance, concurrence moins forte, marché moins segmenté...). Aujourd'hui, l'avenir et le développement d'une entreprise artisanale se posent en des termes différents, du fait de la nécessité de prendre en compte de nouveaux paramètres liés à l'étroite imbrication du local et du global.

Le chef d'entreprise doit définir lui-même son avenir, car son projet découle de moins en moins d'un modèle pré-établi. En effet, l'analyse de la mutation d'une entreprise artisanale nous a permis de souligner la diversité mais également le caractère innovant des combinaisons possibles pour assurer le devenir du projet productif. C'est ainsi que des transactions se développent actuellement entre des partenaires de tailles différentes (dépendants ou indépendants) autour d'un même projet productif. A partir de ces constats et des premières propositions formulées, il nous faut maintenant envisager des démarches stratégiques plus pertinentes pour les petites entreprises artisanales en mutation, afin de proposer aux entrepreneurs de nouveaux outils de diagnostic pour gérer leur développement.

²³ Notamment sur les réseaux de PME et spécialement sur les districts à l'Italienne (type Prato)

Enfin, cette pratique de recherche-intervention, « in vivo », présente des répercussions sur le plan pédagogique ; elle nous montre en effet toutes les perspectives qu'offre dans nos lieux d'enseignement les formations-actions (ou le fait de suivre une organisation sur une longue période, avec plusieurs groupes d'étudiants, travaillant sur des problématiques de gestion.) De telles expériences permettent de mieux saisir et interpréter ce qui est souvent caché et difficile à observer dans les grandes organisations.

Bibliographie

- Baudry B., 1995, *L'économie des relations interentreprises*, Editions de la découverte, Paris.
- Benko G.& Lipietz A., *Les Régions qui gagnent*, Puf, 1992.
- Brechet J.P., *Gestion stratégique, Le développement du projet d'entreprendre*, Vuibert, 1995.
- De Montmorillon B., « Croissance de l'entreprise », dans *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, 1989.
- Julien P.A., Marchesnay M., *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988.
- Julien P.A., Marchesnay M., *L'entrepreneuriat*, Economica poche, 1996.
- Filion L.J., *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, édition de l'entrepreneur, Montréal, 1991.
- Fourcade C. (sous la direction de), *Petite entreprise et développement local*, Eska, 1991.
- Fourcade C ; Marchesnay M., (sous la direction de), *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, 1997.
- Koenig G., *Management stratégique*, Nathan, 1990.
- Marchesnay M., « Pour un modèle d'hypofirme », dans *Entreprise et organisation*, Economica, Paris, 1982.
- Marchesnay M., « Information, risque et système de gestion de l'hypofirme », Deuxième congrès international francophone de la PME, 25-27 octobre 1995, Paris.
- Marchesnay M., *Management stratégique*, Eyrolles, 1993.
- Marchesnay M., Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés*, 8-9, 1998.
- Parolini Cinzia, 1999, *The Value Net, a Tool for Competitive Strategy*.
- Polge M., *Thèse en Sciences de Gestion*, L'avantage concurrentiel en petite entreprise, Université Montpellier 1, 1996.
- Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, Paris, 1986.
- Sammur S., *Jeune entreprise, La phase cruciale du démarrage*. L'Harmattan, 1998.
- Weick, 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage.

