



**Spécificités, portée et limites des stratégies de
rupture pour les P.M.E. :
Une étude de cas**

Frédéric Le Roy

Professeur des Universités
Directeur de l'E.R.F.I.
Chercheur associé au CEROM
Université de Montpellier I

Saïd Yami

Maître de Conférences
E.R.F.I.
Université de Montpellier I

f.le_roy@univ-montp1.fr

Résumé :

Cette recherche pose la question des spécificités, de la portée et des limites des stratégies de rupture dans les PME. La méthode consiste à étudier de façon approfondie le cas d'une PME qui a réussi une stratégie de rupture. Deux enseignements sont tirés du cas. Le premier est que la PME est un type d'organisation particulièrement favorable pour le démarrage d'une stratégie de rupture. Le deuxième enseignement est que les spécificités des PME rendent difficiles la répétition d'une stratégie de rupture. La réussite initiale entraîne à la fois une croissance de l'entreprise et une imitation par de nouveaux concurrents. Ces nouveaux concurrents exercent une pression concurrentielle forte sur une entreprise qui se désorganise et qui perd en créativité du fait de sa croissance.

INTRODUCTION

Dans les nouvelles approches de la stratégie, une entreprise est d'autant plus performante qu'elle développe des compétences uniques conduisant à une offre de produits et de services unique (Hamel, 1996, 1998a, 1998b, 2000 ; Hamel et Prahalad, 1989, 1995). L'essence de la stratégie ne consiste pas à adopter les facteurs clés de succès d'une industrie mais, dans une volonté de rompre avec les schémas habituels, à redéfinir les frontières de son secteur, à « changer les règles du jeu » à son avantage. Cette perspective suscite le développement de nombreuses recherches sur le thème des « stratégies de rupture », de « l'innovation stratégique » ou des « stratégies disruptives » (Charitou et Markides, 2003 ; Kim et Mauborgne, 1999 ; Markides, 1997, 1998, 1998 ; Schlegelmilch et al., 2003).

Ces travaux ont en commun de ne s'intéresser qu'aux grandes entreprises et très peu aux PME. Or, il est désormais reconnu que ces entreprises ont des caractéristiques propres qui conduisent à les étudier de façon spécifique (Marchesnay, 1991 ; Torres, 2001). L'objectif de cette recherche est de combler ce vide, soit de poser la question de la spécificité, de la portée et des limites des stratégies de rupture dans le cas des PME. Pour saisir le processus de développement de cette stratégie, l'analyse empirique sera centrée sur le cas d'une entreprise qui a réinventé son secteur et créé un nouveau marché dans l'industrie du meuble. Nous montrerons, d'une part, que les spécificités des PME favorisent la stratégie de rupture lors du démarrage de l'entreprise et, d'autre part, qu'elles rendent difficile sa répétition.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. Les stratégies de rupture

L'analyse structurelle de la stratégie a dominé les années 1980 sous l'influence du premier ouvrage de Porter (1982). Dans cette approche, les structures du secteur, soit les cinq forces de la concurrence, déterminent les stratégies performantes dans une industrie. L'analyse stratégique permet de détecter les « facteurs clés de succès », afin de choisir un positionnement le mieux adapté possible à ces FCS. Une fois obtenu un avantage concurrentiel, l'entreprise doit y consacrer ses ressources sur le long terme pour le rendre durable. Les entreprises ont donc collectivement et individuellement intérêt au maintien des stratégies en cours. Elles n'ont pas intérêt à bouleverser le marché, mais, au contraire, à rendre les règles du jeu durables en élevant si possible des barrières à l'entrée et à la mobilité.

Cette approche classique de la stratégie a été remise en cause notamment par le succès des entreprises japonaises dans les années 1980. Pour comprendre ce succès, Hamel et Prahalad (1989, 1995) proposent une nouvelle conceptualisation de la stratégie dans laquelle le concept d'intention stratégique est central. Il ne s'agit plus de s'adapter aux caractéristiques de l'environnement, dans une approche passive, mais, dans une approche volontariste, d'imaginer de façon différente le futur. L'analyse ne part plus du secteur mais de l'entreprise, de ses « compétences centrales », dans une volonté de révolutionner le marché (Hamel, 1996). En d'autres termes, dans cette nouvelle doctrine, les entreprises doivent mener des « stratégies de rupture », encore nommées « innovations stratégiques » ou « stratégies disruptives » (Hamel, 1996, 1998a, 1998b, 2000).

Pour Hamel (1996), l'innovation stratégique est « la capacité à reconcevoir les modèles existants de l'industrie dans une voie qui crée une nouvelle valeur pour les clients ». De la même façon, Charitou et Markides (2003) considèrent que l'innovation stratégique est une

façon d'entrer en concurrence fondamentalement différente dans un secteur existant. Par exemple, la façon dont l'entreprise Amazon.com est entrée en concurrence dans le secteur de la librairie est fondamentalement différente de celle employée par Barnes & Noble's. De même, la façon dont l'entreprise Dell est entrée en concurrence dans l'industrie informatique serait très différente de celle qui était la norme dans cette industrie.

La définition la plus complète du concept d'innovation stratégique est donnée par Schlegelmilch et al. (2003), pour qui elle est « la reconceptualisation fondamentale du modèle d'affaires et la redéfinition des marchés existants (en changeant les règles et en changeant la nature de la compétition) pour obtenir une augmentation significative de la valeur pour les clients et une forte croissance pour l'entreprise ». Cette définition distingue le concept d'innovation stratégique de celui d'innovation technique. Il est possible de reconceptualiser un secteur sans inventer un nouveau produit ou une nouvelle technologie de production.

Quels sont alors les facteurs qui vont permettre le développement de ce type de stratégie ? Pour Hamel (1998a, 1998b) ou Markides (1997, 1998, 1999), un des facteurs déterminants de l'émergence d'une stratégie de rupture est la culture de l'entreprise. Les stratégies de rupture ne pourraient pas apparaître dans des organisations dont la culture dominante est la reproduction du passé. En effet, cette reproduction s'exercerait à travers des procédures très formalisées qui empêcheraient de reconsidérer la chaîne de valeur de l'entreprise. Au contraire, il serait nécessaire de mettre en place, de façon délibérée, une culture qui consisterait en une attitude de questionnement permanent.

De la même façon, un processus trop formalisé de prise de décision stratégique, dans le cadre de l'exercice de planification stratégique, conduirait les entreprises à reproduire le passé plutôt qu'à inventer un futur différent (Hamel, 1996, 1998b). Seuls des processus de prise de décision stratégique informels rendraient possible l'exploration créatrice génératrice d'innovation stratégique.

Cette créativité ne devrait pas seulement être celle de la direction générale. Les stratégies de rupture exigeraient ainsi une organisation qui permet un dialogue fréquent entre les différentes fonctions de l'entreprise et entre les différents niveaux hiérarchiques (Hamel, 1996, 2000). De la même façon, le dialogue devrait être créé et entretenu avec des membres extérieurs de l'organisation, qu'il faudrait tenter d'impliquer dans le processus de création de la stratégie (Markides, 1997).

Enfin, la stratégie de rupture ne serait pas compatible avec une vision de la stratégie qui consiste uniquement à tenter de faire correspondre les ressources internes aux opportunités de l'environnement (Kim et Mauborgne, 1999). Elle s'inscrirait dans une conception de la stratégie qui revient à créer collectivement le système d'offre avec différents acteurs de l'environnement, que ces acteurs soient des fournisseurs, des clients ou même des concurrents.

Culture	Mise en place d'une culture qui consiste en une attitude de questionnement permanent
Processus	Mise en place d'un processus informel d'exploration créative
Personnes	Mise en place d'un dialogue interne inter-fonctionnel et inter-hiérarchique ; intégration dans ce dialogue de personnes extérieurs
Ressources	Mise en place de réseaux de partenaires qui fournissent des compétences complémentaires.

Tableau 1 : les conditions d'émergence des stratégies de rupture
(adapté de Schlegelmilch et al., 2003)

Quelles sont alors les implications de la mise en œuvre d'une stratégie de rupture ? La première concernerait les clients de l'entreprise (Kim et Mauborgne, 1999 ; Markides, 1997). Dans une approche classique, la connaissance des besoins des clients, notamment en utilisant des méthodes comme les études de marchés, orienterait l'évolution des produits et des services de l'entreprise, dans une perspective d'amélioration de la satisfaction du client. Dans le cas de la stratégie de rupture, l'entreprise n'aurait pas pour objectif de mieux satisfaire les clients existants. Au contraire, elle s'intéresserait à ceux qui ne sont pas clients et elle créerait volontairement des produits et des services auxquels les clients n'auraient même pas pensé.

La deuxième implication porterait sur les concurrents. Contrairement à une grande partie de la pensée stratégique, qui, notamment sous l'influence de Porter (1982), fait de l'analyse de la concurrence le fondement de la réflexion stratégique, une stratégie de rupture ne se concevrait pas en s'intéressant aux rivaux actuels. Il s'agirait de réinventer le marché, de rendre caduques les règles actuelles de la compétition en offrant une valeur fondamentalement nouvelle et supérieure (Hamel, 1998a ; Markides, 1999). Une stratégie de rupture réussie mettrait « hors-marché » les rivaux et reviendrait à créer un nouveau marché sur lequel l'entreprise est le seul offreur jusqu'à ce qu'elle soit éventuellement imitée par de nouveaux entrants.

Client	Le problème n'est pas de mieux satisfaire les clients actuels mais d'inventer des produits et des services auxquels les nouveaux clients potentiels n'ont pas encore pensé.
Concurrent	Le problème n'est pas de connaître la concurrence mais de rendre la concurrence caduque en offrant une valeur fondamentalement nouvelle et supérieure.

Tableau 2 : les implications des stratégies de rupture
(adapté de Schlegelmilch et al., 2003)

1.2. Les spécificités des PME

Le concept de PME est plus ancien que celui de stratégie de rupture. De nombreux travaux de recherche ont tenté de le définir précisément avant que ne soit reconnu l'impossibilité d'une définition universelle (Torres, 2001). Dans le cadre de cette recherche, une entreprise sera considérée comme une PME si elle a un effectif inférieur à 250 salariés et

si son dirigeant est également son propriétaire, ou du moins son actionnaire majoritaire. Les entreprises dont les dirigeants n'ont pas le contrôle financier, parce que les droits de propriété sont entre les mains d'une autre entreprise ou échangés sur des marchés financiers ne sont pas considérées comme des PME.

A priori, c'est dans ce cadre restrictif que les spécificités des PME sont les plus manifestes. Précisément, les PME ainsi définies sont caractérisées par quatre spécificités (Marchesnay, 1991). La première est l'importance du dirigeant, à la fois pour les opérations et pour les décisions stratégiques. Au niveau des opérations, le dirigeant est souvent le seul commercial de l'entreprise, le seul financier, le seul responsable des ressources humaines, le technicien le plus important, etc. Au niveau des décisions stratégiques, dans la définition retenue ici, le dirigeant exerce un contrôle majoritaire sur l'entreprise. De plus, les contre-pouvoirs internes, comme les syndicats ou les membres de l'état-major, sont beaucoup moins importants que dans les grandes entreprises. Il est donc en mesure de décider seul et d'imposer ses décisions à l'entreprise.

Une deuxième spécificité est la faible formalisation de la structure de l'entreprise. Depuis l'introduction du management scientifique par Taylor et Fayol, les grandes entreprises consacrent une grande partie de leur attention à se structurer de façon formelle. Des documents écrits définissent les organigrammes, les relations hiérarchiques, les procédures de communication, les attributions des services et des personnels, etc. En d'autres termes, dans les grandes entreprises, les relations entre les individus sont plutôt de nature inter-fonctionnelle. Ce type de relation est peu présent dans les PME. L'organisation du travail est faiblement formalisée et est le produit de l'histoire des relations entre les individus. Un contre-maître peut ainsi exercer un pouvoir très fort dans l'entreprise, du fait du crédit que lui accordent les autres salariés, sans que ce leadership ne soit formalisé dans un document. Les relations dans les PME sont donc plutôt de nature inter-individuelle.

La troisième spécificité des PME est leur forte sensibilité à l'environnement. Cette sensibilité se comprend, tout d'abord, comme l'expression d'une vulnérabilité plus forte que celle des grandes entreprises aux pertes d'exploitation. En effet, de façon générale, les PME sont beaucoup moins capitalisées que les grandes entreprises et donc peuvent plus difficilement financer leurs pertes d'exploitation. La sensibilité se comprend, ensuite, comme la capacité à percevoir les évolutions de leur environnement proche. Contrairement à ce qui se passe dans les grandes entreprises, le dirigeant est souvent en contact direct avec les clients, les fournisseurs, les banquiers, etc. Cette information directe et immédiate peut être rapidement intégrée dans les produits et les services de son entreprise.

La quatrième et dernière spécificité est la spécialisation des activités. Si les grandes entreprises ont les moyens de développer des activités dans plusieurs secteurs, et dans une gamme large de produits et de services dans un secteur, les PME sont le plus souvent spécialisées dans un secteur et sur quelques produits ou services dans ce secteur. Ce positionnement, qualifié de « stratégie de niche », de « stratégie de créneaux », permettrait aux PME de mieux satisfaire une clientèle restreinte que ne peuvent le faire les entreprises de plus grande taille aux prestations standards.

Les recherches sur les stratégies de rupture et sur les stratégies des PME sont relativement disjointes. Les premières, proches des travaux sur l'innovation technologique, prennent essentiellement comme référence les entreprises de très grande taille. Les deuxièmes affirment la spécificité des PME et la nécessité de les considérer comme des objets de

recherche singuliers. En adoptant cette position, ce travail pose la question de la spécificité des stratégies de rupture dans un contexte de PME. Nous poserons précisément les deux questions complémentaires suivantes. Quelle est l'influence des spécificités des PME sur leur capacité à développer des stratégies de rupture ? Quelle est l'influence des spécificités des PME sur leur incapacité à développer des stratégies de rupture ?

2. LA METHODE DE RECHERCHE

Le phénomène à observer est par nature dynamique : il s'agit de mettre en évidence le processus de développement des stratégies de rupture en PME. La méthode la plus pertinente est alors l'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). L'étude des comportements d'une firme dans un seul secteur doit nous permettre d'en obtenir une compréhension détaillée et de limiter les effets du « bruit de l'environnement » (Eisenhardt, 1989). Dans un souci de confidentialité, le nom de l'entreprise sera maquillé, ainsi que tous les éléments susceptibles de permettre son identification.

Conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode a consisté à multiplier les sources de données et à les « trianguler » (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). La recherche d'information s'est poursuivie jusqu'à la « saturation », c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données (Strauss et Corbin, 1990). Les sources secondaires sont constituées par des articles dans la presse, généraliste et professionnelle, et des documents internes de l'entreprise (liasse fiscale, documents de communication, etc.).

L'accès aux sources primaires a été facilité par un contact direct et régulier avec l'un des directeurs d'atelier, qui était alors en formation dans un diplôme de troisième cycle de l'université d'origine des chercheurs. Ce directeur d'atelier nous a permis d'identifier les personnes clés de l'entreprise, à la fois sur le plan de leurs responsabilités et de leur ancienneté. Ont ainsi été interrogés le dirigeant de l'entreprise, le directeur commercial, un cadre, un chef d'atelier et trois ouvriers, tous disposant d'une forte ancienneté dans l'entreprise. Les entretiens ont duré entre une et deux heures.

3. DE LA RUPTURE A L'IMITATION PAR LES CONCURRENTS

3.1. L'invention d'un marché

L'entreprise Alpha a été fondée en 1976 par M. Pendragon et onze associés dits « fondateurs ». Issu d'une famille d'antiquaires et de formation supérieure (ESC puis IAE), M. Pendragon occupe tout d'abord un poste de directeur administratif du centre de recherche d'un grand groupe pharmaceutique. Puis, sur la base d'une étude de marché qui indique un fort potentiel de clientèle, il décide de créer un « supermarché de l'Antiquité » (1000 mètres carrés de superficie).

Le succès de ce concept auprès des clients pose assez rapidement le problème de la disponibilité des antiquités. En effet, les modèles qui plaisent beaucoup sont rapidement en rupture de stock alors que ceux qui plaisent peu sont en sur-stockage. M. Pendragon a alors l'idée de démonter les meubles en sur-stockage et d'utiliser le bois ainsi disponible pour la fabrication des meubles les plus demandés.

Le développement des ventes conduit M. Pendragon à chercher de nouveaux approvisionnements en bois. Le remontage se fait ainsi à partir du démontage de portes anciennes, de tonneaux anciens, etc., sans que ces solutions ne permettent de combler le déficit en approvisionnement. Ce déficit en meubles est ressenti d'autant plus fortement qu'un événement inattendu se produit. Un touriste allemand de passage, en route vers l'Espagne, demande à M. Pendragon de lui fournir quatre exemplaires identiques du même meuble. M. Pendragon a alors l'idée qui va véritablement lancer son entreprise. Pour faire le démontage et le remontage des meubles anciens, Alpha avait embauché des ébénistes. Lors des opérations de remontage, ces ébénistes étaient parfois confrontés à des pénuries de bois pour des pièces de petite taille. Ils installaient alors des pièces de bois neuves qu'ils vieillissaient de façon artificielle.

Le développement des ventes d'Alpha conduit M. Pendragon à généraliser ce processus de vieillissement. Il embauche des ébénistes et leur confie la tâche de fabriquer des meubles neufs, puis de les vieillir artificiellement. Alpha développe un savoir-faire qui n'existait pas, et qui consiste à simuler les imperfections des vieux meubles, en donnant volontairement des coups de ciseaux à bois sur des meubles neufs, en imitant des trous de vers à bois à l'aide d'une planche à pointes frappée aléatoirement sur les surfaces en bois..., puis à les patiner pour leur donner l'aspect de l'ancien. La fabrication est simplifiée au maximum tout en donnant le plus possible l'aspect du vieux. Par exemple, les meubles ne sont pas chevillés comme les meubles anciens, mais l'aspect de la cheville est simulé. De même, les ornements ne sont pas contre-collés mais usinés directement, ce qui permet le moins de manipulations possibles et un gain de temps appréciable.

Cette invention d'un produit et d'un procédé trouve tout de suite son marché. Les premiers clients sont des particuliers, mais dès son premier salon professionnel, à Lyon, Alpha rencontre un succès très important. Pour développer la production en conséquence, Alpha déménage dans de nouveaux locaux au début de l'année 1987, ce qui lui permet de passer de 400 000 à 800 000 Francs de CA par semaine. Les ventes vont se développer, tout d'abord, par des réseaux de distributeurs indépendants dans les années 1980, puis, par l'intermédiaire des grands distributeurs de meubles dans les années 1990, et, enfin, par les marchés à l'exportation à partir du milieu des années 1990.

3.2. L'invention d'une façon de produire

L'organisation de l'entreprise se caractérise à origine comme suit : le dirigeant s'occupe du développement des ventes et les ouvriers de la production. Cette organisation du travail s'inscrit également en rupture par rapport aux modes de travail traditionnels dans l'industrie du meuble. Le dirigeant, n'étant pas ébéniste, confie tout le travail de production aux ouvriers, sans qu'il n'y ait de chef d'atelier.

Dans ce qui était un véritable contrat de confiance, marqué par de bonnes relations, presque une « famille » selon les anciens, les ouvriers avaient une liberté d'horaire (8 heures par jour) et s'investissaient très fortement dans l'entreprise. En plus de la fabrication et du vieillissement, ils s'occupaient des achats des machines, organisaient des réunions avec des représentants locaux d'entreprises de matériaux, discutaient, faisaient faire des devis, etc. Ils avaient en charge l'affûtage, la réparation des machines, le nettoyage d'atelier, l'achat du bois, le déchargement du bois, une partie de l'achat du matériel (quand le montant était inférieur à 5 000 Francs).

M. Pendragon qualifiait lui-même ce type d'organisation de « stratégie papillon ». Dans cette stratégie, chaque salarié est un employé « chrysalide », appelé à sortir de son cocon pour prendre son envol et gagner en autonomie. Par exemple, si les plans de production sont jugés inadaptés, deux ouvriers de base peuvent être désignés par leurs camarades pour piloter un nouveau projet, discuter avec les architectes fournisseurs et refaire, avec les compétences disponibles, le plan et l'organisation des lieux. Alpha apparaît alors comme un modèle d'intégration des intérêts économiques et sociaux, ce qui lui vaut, au milieu des années 1990, de devenir lauréat d'un trophée social d'un grand hebdomadaire national pour la catégorie PME.

Le travail était relativement pénible mais considéré comme valorisant par les ouvriers, notamment par la paie obtenue grâce à un système de rémunération qui est, lui aussi, une innovation introduite par M. Pendragon. Ce système consistait à rémunérer « aux points » les ouvriers. La rémunération était de 40 Francs de l'heure, avec une prime supplémentaire obtenue en fonction du nombre de meubles produits au-dessus des objectifs. D'après les anciens, en 15 jours un ouvrier pouvait toucher 3665 Francs (d'aujourd'hui) alors que le Smic était à 3000 F. Un ouvrier était payé deux fois plus que le Smic puis autour de 10 000 Francs net. Ce qui était considéré, toujours selon les anciens, comme « la poule aux œufs d'or ».

3.3. L'imitation par les concurrents

De façon émergente, Alpha a développé une stratégie qui peut se résumer de la façon suivante. Alpha fabrique de façon très simple, sans respecter les canons de l'ébénisterie, des meubles qui dans leur aspect sont classiques, rustiques, avec du chêne massif (deuxième et troisième choix) et avec une grosse valeur ajoutée de finition. Par suite, Alpha vend des meubles 20% moins chers que ceux qui sont dans une gamme comparable tout en ayant des produits très différenciés.

Dans un premier temps, les produits d'Alpha ne rencontrent pas réellement de concurrence, essentiellement parce que les concurrents potentiels sont tous des ébénistes, avec une véritable culture d'ébénistes (travail à l'ancienne, chevillage, etc.) et qui ne peuvent pas envisager, du fait de cette culture forte, d'abîmer volontairement un meuble qu'ils viennent de fabriquer. Cette faible concurrence, accompagnée d'une forte demande pour ce type de produit nouveau, entraîne un fort développement des ventes. Alpha est seule sur un segment qu'elle invente, le « rustique-brocante », et se démarque assez nettement des ventes traditionnelles (« rustique-rustique »).

Pour maintenir cette différenciation, M. Pendragon porte une grande attention au développement constant de nouveaux produits. Le design des nouveaux meubles est ainsi réalisé uniquement par M. Pendragon, avec les conseils de ses collaborateurs (notamment les responsables commerciaux). Les prototypes sont fabriqués chez Alpha et exposés lors des foires ou montrés aux centrales d'achat. La production est lancée quand la rotation sur un salon est bonne et quand des magasins passent commande.

Le développement des ventes d'Alpha est tel que le « rustique-brocante » qui était au départ une petite niche, devient l'un des marchés les plus importants avec le « moderne ». Ce succès d'Alpha conduit les fabricants de « rustique-rustique » à investir le segment « rustique-brocante ». Ce rustique-rustique, qui est une fabrication en chêne massif, neuf, par des ébénistes (par exemple des meubles Louis XV), connaît un fort déclin de ses ventes. Par exemple, l'entreprise Girardeau, jusque là spécialisée dans le rustique-rustique, devient un

concurrent d'Alpha, en sortant progressivement des lignes brocantes, soit des imitations des gammes de produit proposées par Alpha.

Aujourd'hui, la concurrence est de plus en plus intense en nombre et en taille de concurrents. Il est possible de dénombrer une vingtaine de concurrents. Les plus proches sont les fabricants français de meubles anciens (Anthea, Girardeau, Usines Réunies) qui reprennent les innovations qui ont fait le succès d'Alpha. Ces concurrents fabriquent en France ou développent une sous-traitance à l'étranger, sous réseau ou sous forme d'usines propres dans les pays de l'Est (en Roumanie essentiellement). A ces concurrents français s'ajoutent de nouveaux concurrents polonais et roumains (sur les marchés à l'exportation) qui sont le plus souvent d'anciens sous-traitants qui se sont émancipés une fois acquis le savoir-faire dans le vieillissement.

Les produits d'Alpha se positionnent aujourd'hui plutôt plus chers (10%) que ceux de ses concurrents. Par exemple les produits d'Anthea sont 30% moins chers, les Usines Réunies ont de meilleurs prix et une bonne qualité (référéncé chez Mobilier de France) et Girardeau, qui arrive tout juste sur le marché, est déjà bien référéncé dans les centrales d'achat. Alpha accuse même maintenant du retard sur ses concurrents. Les tentatives de développement de la sous-traitance dans les pays de l'Est ont été des échecs.

En 2003, Alpha a perdu 65% du marché américain sur les premiers mois de l'année. Sur ce marché les importations directes des concurrents sont 20% moins chères que les produits proposés par Alpha. Alpha est donc un leader menacé face à des concurrents de plus en plus nombreux et de plus en plus puissants, avec des procédés de production de plus en plus standardisés et automatisés, localisés dans des pays à bas coût de main-d'œuvre.

Alpha conserve un certain nombre d'avantages comme la profondeur de gamme (400 références pour 100 chez les concurrents), la flexibilité grâce à un atelier qui permet de fabriquer des meubles spéciaux à la commande (ce qui ne peut pas se faire en Roumanie), un réseau commercial important et des finances saines. Toutefois, les problèmes liés à la nouvelle concurrence sont amplifiés par les problèmes internes d'organisation du travail, qui pourraient rendre la situation d'Alpha très difficile à moyen terme.

4. CROISSANCE ET DESORGANISATION DU TRAVAIL

4.1. La croissance de Alpha

Le développement des ventes d'Alpha pose le problème du développement des capacités de production de l'entreprise. Alpha résoud en partie ce problème en développant la sous-traitance. Dès le début de l'activité, Alpha s'adressait à la sous-traitance pour fabriquer les tables qui étaient ensuite vieilles par les ouvriers. Ce choix de la sous-traitance était dicté par des spécificités de production, puisque Alpha ne possédait pas les machines nécessaires à la production de tables et ne souhaitait pas en acquérir.

A partir de 1987, à l'occasion du déménagement de l'usine, Alpha généralise la sous-traitance à l'ensemble des meubles standards. Elle sous-traite ainsi les « enfilades », les armoires, les bancs, etc., soit tous les gros meubles et les séries de dix unités. La fabrication ne concerne plus que les petites séries, les meubles spéciaux et les prototypes. Trois ateliers sont créés : l'atelier de « fabrication », qui ne fabrique plus que des produits spéciaux et deux ateliers de « finition », qui réceptionnent les meubles standards et qui les vieillissent de façon

artificielle, ce qui revient à effectuer les trois opérations de « vieillissement », de « cabine » et de « patine ». C'est essentiellement l'atelier de finition qui se développe, par embauche de nouveaux ouvriers. Ces ouvriers, qui ne fabriquent plus les meubles, n'ont pas besoin d'une qualification d'ébéniste. Ils apprennent le savoir-faire nécessaire lors de leurs premières semaines d'exercice dans l'entreprise.

Se développent donc deux sous-cultures dans l'entreprise. La première, celle des ébénistes réunis dans l'atelier de fabrication, correspond à l'Alpha des origines, dans une culture familiale et de responsabilisation des salariés. La seconde, celle des ouvriers des ateliers de finition, correspond à la phase de développement accéléré des ventes, et est marquée par un rapport utilitariste au travail. Cette tendance à l'apparition de deux sous-cultures est renforcée par l'éclatement des différents ateliers dans des bâtiments différents. La fabrication de meubles spéciaux est ainsi séparée physiquement de deux autres ateliers de finition qui sont créés à cette occasion. Ainsi organisée, l'entreprise voit ses ventes et donc sa production décoller à la fin des années 1990, ce qui conduit M. Pendragon à augmenter l'effectif de l'entreprise (cf. figure 1 et 2).

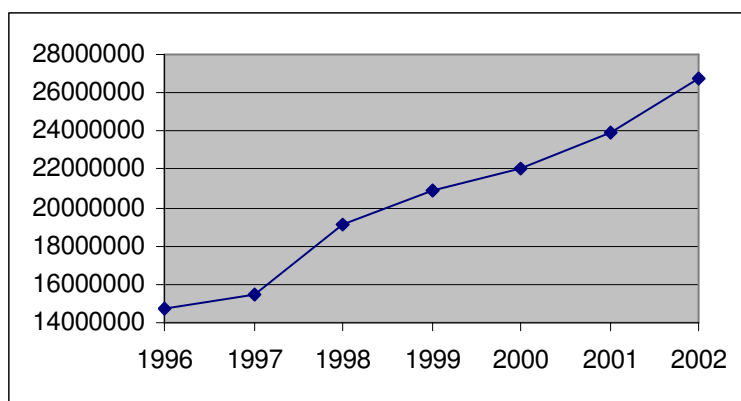


Figure 1 : production de l'exercice en euros (source : Alpha)

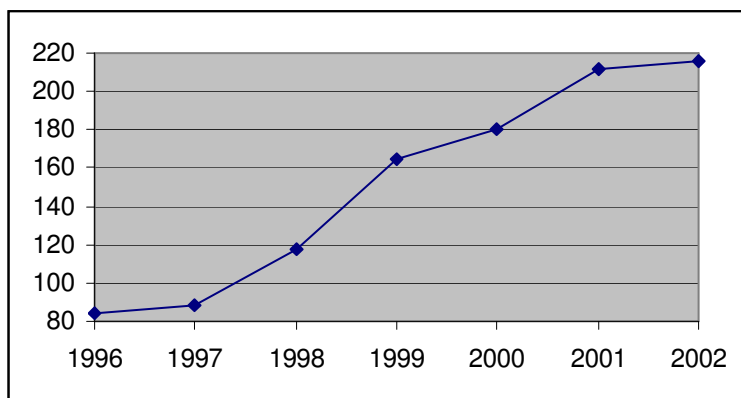


Figure 2 : nombre de salariés (source : Alpha)

Cette augmentation de la production et de l'effectif salarié rend nécessaire l'apparition de chefs d'ateliers, qui ont en charge la responsabilité directe des opérations. Cette nomination entraîne un profond changement culturel dans l'entreprise, puisque les ouvriers se voient dépossédés d'un certain nombre de responsabilités. L'apparition des chefs d'ateliers a également pour conséquence d'éloigner le dirigeant des ouvriers. Le contact direct se perd

ainsi que la culture familiale. Cette perte de contact va faciliter, sinon provoquer, une certaine crise de confiance entre M. Pendragon et ses salariés.

La perte de confiance est d'abord celle du dirigeant envers ses salariés. M. Pendragon constate ainsi qu'un ouvrier a volé plusieurs meubles. Après une enquête rapide, il se rend compte que le vol par les ouvriers est une pratique généralisée dans l'entreprise. Précisément, les ouvriers fabriquaient des meubles qu'ils ne déclaraient pas et conservaient pour eux-mêmes. M. Pendragon s'aperçoit également que les ouvriers, lors de leurs bons mois, capitalisaient des points pour les mois creux. En effet, les points correspondaient à des tickets physiques, qui étaient remis à la paie en échange de primes financières. Certains ouvriers capitalisaient même les points sur plusieurs années. M. Pendragon interdit donc la capitalisation de points et renforce d'autant les pouvoirs des chefs d'ateliers pour contrôler les ouvriers.

La perte de confiance est ensuite celle des ouvriers envers leur dirigeant. L'adoption d'une nouvelle grille de comptage des points crée ainsi un certain nombre de mécontentement. Le prix du point est divisé par 10 et le nombre de points multiplié par 10 afin de permettre un barème plus étagé. Cette modification ne diminue pas la rémunération des ouvriers des ateliers de finition mais entraîne une baisse de salaires importante pour les ouvriers de l'atelier fabrication, d'où un certain mécontentement de ces ouvriers. De façon générale, malgré des salaires moyens relativement élevés pour la profession, les salariés manifestent de nombreux signes d'insatisfaction. 75% des salariés se mettent ainsi en grève en 1999 pour réclamer de meilleures conditions de travail. De même, le turn over des salariés de Alpha est incroyablement élevé. Par exemple, en 2002, Alpha enregistre 122 recrutements pour 115 départs, pour un effectif global qui passe de 217 à 224 salariés !

4.2. La désorganisation du travail

L'organisation originale du travail était à l'origine de nature artisanale. Avant le déménagement de la fin des années 1980, l'entreprise comprenait au maximum une quinzaine de salariés, en comptant les fonctionnels (chef comptable et administratifs). La production était entièrement déléguée aux ouvriers sans contrôle direct de la part de M. Pendragon ou d'un chef d'atelier. Deux mécanismes permettaient la motivation au travail. Le premier était le système des points, soit l'individualisation totale de la rémunération. Le deuxième était l'autocontrôle. Tous les ouvriers se connaissaient personnellement et, comme le souligne un ancien, « ne se rataient » pas en cas de négligence. Les anciens n'hésitaient pas à reprendre les salariés plus jeunes, s'ils estimaient que c'était nécessaire, essentiellement parce que le système de sanction était collectif (il n'était pas possible d'identifier le responsable d'un défaut du meuble).

Ce système de motivation joue pleinement son rôle jusqu'au déménagement et semble commencer à fonctionner de façon beaucoup moins efficace dans les années 1990. La croissance des effectifs, tout d'abord, entraîne une certaine dépersonnalisation des rapports entre les salariés. La mise en place d'un niveau hiérarchique supplémentaire, ensuite, avec la nomination des chefs d'ateliers, se traduit par une perte de contact direct entre le dirigeant et ses salariés. La crise de confiance entre les ouvriers et le dirigeant, enfin, contribue à éloigner M. Pendragon du travail de production, dont il n'est plus informé que par ses chefs d'atelier.

Dans ce contexte, si le système des points reste incitatif au niveau individuel, l'autocontrôle disparaît progressivement. Il est remplacé par le contrôle des chefs d'atelier,

qui semble moins efficace (il y a 17 points de contrôle qualité dans chaque atelier de finition). Les ouvriers, pour cumuler des points, auraient tendance à ne pas signaler leurs erreurs et les défauts qui en découlent sur les meubles et à les laisser dans la chaîne de production en espérant qu'ils ne soient pas contrôlés. L'augmentation constante des quantités vendues et donc produites par Alpha rendant impossible le contrôle de tous les meubles par les chefs d'atelier, des défauts ne seraient pas repérés et l'opportunisme du salarié ne serait pas systématiquement sanctionné.

Dans l'ensemble, la qualité des meubles d'Alpha aurait tendance à diminuer au fur et à mesure que les volumes de production augmentent. Le nombre de meubles qu'il est nécessaire de faire repartir dans les chaînes de production alors qu'ils doivent être chargés pour livraison serait en constante augmentation. Au moment de l'étude, il est possible d'estimer qu'au moins la moitié des meubles livrés en bout de quai pour embarquement ne sont pas conformes aux standards. Ils doivent donc être repris au moins une fois par l'atelier de fabrication ou par l'atelier de finition. Ces chiffres augmentent les coûts de production d'Alpha et expliquent en partie les différences de prix constatées avec ses concurrents.

Certains de ces produits non conformes ne seraient pas pour autant réintroduits dans le processus de fabrication pour des raisons d'urgence. Il semble bien que, si le défaut est mineur et si les clients exercent une forte pression pour être livrés, les défauts peu importants soient masqués en espérant que le client ne s'apercevra pas du problème lors de la livraison (la qualité du produit étant par nature subjective). Les commerciaux auraient alors de réelles difficultés pour garder un client quand il s'aperçoit des défauts de qualité, alors que c'est la qualité des meubles d'Alpha qui est censée justifier leurs prix supérieurs à ceux des concurrents. Alpha perdrait aujourd'hui plus de clients qu'elle n'en fidéliserait de nouveaux.

Ses résultats financiers reflètent ces difficultés. Par exemple, le résultat d'exploitation est en nette diminution (cf. figure 3). De même, un indicateur de productivité comme le ratio « résultat d'exploitation/effectif » est en baisse constante (cf. figure 4).

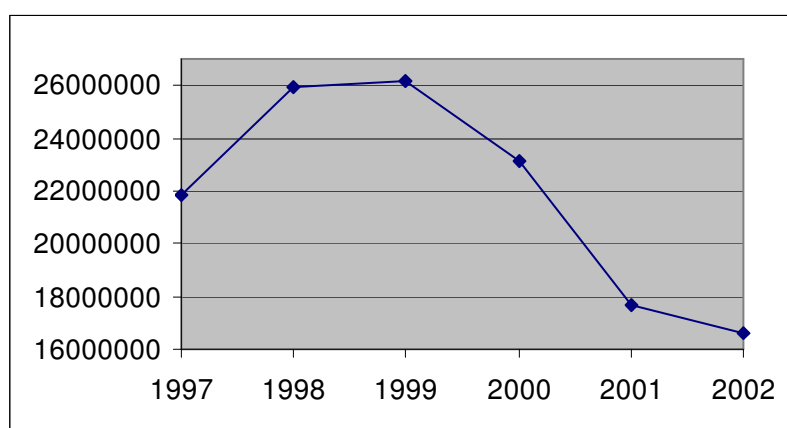


Figure 3 : résultat d'exploitation d'Alpha en Euros (source Alpha)

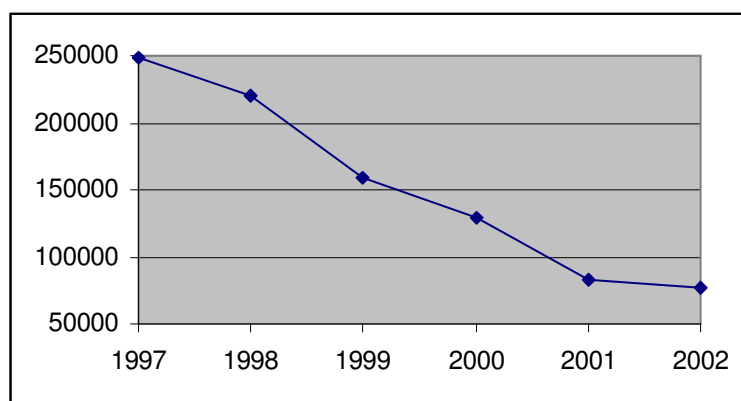


Figure 4 : ratio « résultat d'exploitation/effectif » en Euros (source Alpha)

4.3. Les projets de réorganisation

Pour résoudre le problème de compétitivité M. Pendragon a programmé la construction d'une nouvelle usine. Cette nouvelle usine, de 18 000 mètres carrés regroupera sur un seul site géographique toutes les activités de production. Les meubles seront disposés sur des tapis roulants. Entre les étapes de production, des postes de contrôleur seront créés pour vérifier la plupart des produits et repérer les éventuels défauts. Le mode de rémunération sera également modifié pour intégrer la qualité dans les objectifs de chaque ouvrier.

Cette nouvelle usine devrait permettre, d'une part, de diminuer très fortement les problèmes de défauts de qualité qui sont dus à la manutention (pieds cassés, rayures des plateaux, etc.) ainsi que ceux qui sont dus à la négligence des ouvriers. Elle devrait permettre, d'autre part, de diminuer les coûts de production qui sont dus à la reprise des meubles dans la chaîne. Dans le système actuel, il faut attendre que les meubles avec des défauts soient sur les quais d'embarquement pour qu'ils soient repris. Ils pourront, dans la nouvelle usine, être repris tout de suite après l'étape de production qui a été défectueuse. Enfin, la diminution de tous les temps de manutention devrait augmenter fortement la productivité du travail direct.

L'évolution des produits est également une possibilité qui s'offre à Alpha. D'après son directeur commercial, aujourd'hui parti dans une autre entreprise, le marché porteur aujourd'hui serait le marché du moderne, qui correspond à des meubles sans vieillissement, et qui représenterait plus de la moitié du marché du meuble en France et plus de 90% en Allemagne et en Europe du Nord. La plupart des concurrents importants d'Alpha, comme Pierson et Anthéa, se développent actuellement sur ce genre de marché. Pierson a ainsi un tiers de ses stands lors des expositions en contemporain. Alpha pourrait s'appuyer sur sa notoriété dans le rustique-brocante pour commencer à développer et commercialiser de nouvelles gammes plus modernes.

Le problème posé par cette évolution est qu'elle ne correspond pas du tout au savoir-faire d'Alpha. Les ouvriers ont une culture dans laquelle ils font très peu attention aux meubles qu'ils vieillissent. Des habitudes se sont installées et qui consistent à pousser et déplacer les meubles sans ménagement, sachant que, de toutes façons, des défauts sont créés de façon volontaire sur les meubles. Le moderne implique que les meubles arrivent chez le client sans aucun défaut, même le plus minime. Le savoir-faire se rapproche, dans le moderne, beaucoup plus de celui d'ébéniste, que de celui qui a fait le succès d'Alpha. Il semble donc aujourd'hui très difficile pour Alpha d'évoluer vers ce type de produit. Un premier essai a ainsi été une

réussite commerciale en 2001, mais la production n'a pas suivi en termes de qualité et de délai.

D'après M. Pendragon, l'avenir d'Alpha est donc uniquement sur le marché qu'elle a inventé, en continuant à développer des produits originaux, en changeant le mode de rémunération pour intégrer des incitations à la qualité et en déménageant sa production dans la nouvelle usine.

5. DISCUSSION

Les stratégies de rupture ont, jusqu'à présent et sauf exception, été étudiées du point de vue des grandes entreprises. En se centrant sur le cas des PME, cette recherche permet de mettre en évidence plusieurs points de discussion. Il semble ainsi, dans un premier temps, soit au moment de la phase de démarrage de l'entreprise, que les spécificités des PME soient très favorables au développement des stratégies de rupture. Dans un deuxième temps, quand la rupture conduit à la forte croissance des ventes et, donc, à l'accroissement des capacités de production, ces spécificités sont, au contraire, un frein à la répétition de ce type de stratégie en PME.

5.1. Les spécificités des PME favorisent la stratégie de rupture au moment du démarrage de l'entreprise

Dans le cas d'Alpha, la première spécificité des PME, soit l'importance du dirigeant, est très favorable au développement d'une stratégie de rupture. Son importance dans la décision stratégique favorise ainsi l'aspect processuel de la décision stratégique nécessaire à la stratégie de rupture. Le dirigeant n'a pas à formaliser sa stratégie en adoptant des procédures pour la présenter à ses actionnaires, à ses salariés ou à des autorités de tutelle. Sa stratégie peut être fondamentalement émergente et informelle, ce qui lui permet de repérer des opportunités et de les intégrer rapidement dans ses décisions afin de créer la rupture.

En l'occurrence, M. Pendragon, au moment de la création d'Alpha, a l'idée d'une rupture, le concept de supermarché de l'antiquité, qui ne sera pas celle qui permettra le développement de l'entreprise. C'est un micro-événement, soit la rencontre avec un touriste allemand en transit qui demande le même meuble en plusieurs exemplaires, qui permet à M. Pendragon de poursuivre un processus d'évolution de ses produits et de ses procédés, jusqu'à la mise au point de la rupture qui permettra le développement d'Alpha.

L'importance du dirigeant au niveau des opérations explique également le développement de la stratégie de rupture. M. Pendragon est ainsi et de tous temps le principal concepteur de meubles de l'entreprise Alpha. C'est lui qui s'implique personnellement et entièrement dans la conception des produits depuis les premières transformations des meubles du début des années 1980 jusqu'à la définition actuelle des nouveaux produits. Il y a donc un lien très fort entre la R&D et la stratégie générale de l'entreprise, puisque les deux se retrouvent en la personne de M. Pendragon, ce qui est un facteur décisif pour l'émergence du nouveau modèle d'affaire.

La deuxième spécificité des PME, soit la faible formalisation de la structure, se révèle à son tour avantageuse pour développer des stratégies de rupture. En effet, dans un contexte à l'origine très informel, le procédé de vieillissement n'a pas été inventé par M. Pendragon mais par ses ébénistes. C'est parce qu'il leur manquait certaines pièces pour remonter des meubles

que les ébénistes ont eu l'idée de les vieillir. Les interactions fortes entre eux-mêmes et leur dirigeant ont permis la mise au point de ce procédé et l'idée de son extension à l'ensemble des produits de l'entreprise, avant d'en faire le fondement de la stratégie de rupture. Ces interactions auraient été beaucoup plus difficiles dans un contexte de spécialisation et de cloisonnement des tâches caractéristiques de la grande entreprise. En d'autres termes, la faible formalisation de la structure des PME favorise le questionnement permanent et le dialogue interne nécessaires à la stratégie de rupture.

La sensibilité à l'environnement, qui est la troisième spécificité des PME, est également un facteur qui favorise le développement de stratégie de rupture. La vulnérabilité des PME les conduit, tout d'abord, à tenter de mettre en œuvre des stratégies d'évitement de l'affrontement avec les grandes entreprises. Cette volonté d'évitement conduit à une réflexion intense sur les produits et les procédés de production qui permettront de la mettre en œuvre. C'est ainsi, par la mise au point progressive de produits et de procédés qui permettent d'éviter la concurrence des entreprises de grande taille, que les PME, de façon émergente, inventent un nouveau modèle d'affaire à fort potentiel de création de valeur, soit une stratégie de rupture.

La sensibilité des PME s'exprime, ensuite, par un plus grand contact avec leur micro-environnement. C'est ce contact qui permet la mise au point de la stratégie de rupture. C'est ainsi un contact direct sur le point de vente entre le touriste allemand et M. Pendragon, et non pas avec un de ses employés, qui s'avère décisif dans l'évolution de sa pensée. De la même façon, c'est le contact direct entre M. Pendragon et ses premiers clients professionnels lors de son premier salon professionnel qui le décide à développer sa production. La sensibilité des PME à l'environnement favorise donc le questionnement permanent et le dialogue externe nécessaire à la stratégie de rupture.

Spécificités des PME	Effet lors de la phase de démarrage de l'entreprise
Importance du dirigeant	Permet l'émergence de la stratégie, un processus de découverte stratégique
Faible formalisation	Permet la circulation rapide des idées en interne et la motivation des salariés
Sensibilité à l'environnement	Permet d'intégrer les extérieurs à la définition de la stratégie
Spécialisation des activités	Permet de se centrer sur le développement de quelques compétences uniques

Tableau 3 : effet des spécificités des PME lors de la phase de démarrage

La dernière spécificité, soit la spécialisation des activités, est encore à l'avantage des stratégies de rupture. En effet, très vite M. Pendragon prend conscience qu'il ne pourra pas développer seul son activité. Dans ce qui est une révolution dans l'industrie du meuble, il a recours à des entreprises extérieures pour fabriquer les meubles et centre les compétences de son entreprise sur le seul procédé de vieillissement. Plus les ventes de son entreprise augmentent et plus sa production doit s'accroître, plus Alpha développe la sous-traitance au point de ne conserver un atelier de fabrication que pour les meubles spéciaux. La spécialisation des activités favorise donc la mise en place de réseaux de partenaires qui fournissent des compétences complémentaires nécessaires à la stratégie de rupture.

5.2. Les spécificités des PME défavorisent la répétition d'une stratégie de rupture

Mettre en œuvre une stratégie de rupture revient à créer un nouveau marché et à se trouver en position de « first-mover » sur ce marché. Si les ventes se développent, les perspectives de profit conduisent de nouvelles entreprises à entrer sur le marché, par imitation du modèle d'affaires mis au point par celui qui a introduit la rupture. Cette imitation peut avoir pour vertu de développer les ventes du nouveau marché en faisant connaître les nouvelles prestations à un plus grand nombre de clients. Toutefois, quand la croissance des ventes diminue, elle se traduit par l'introduction d'une rivalité entre les nouveaux entrants et la firme pionnière. Cette rivalité peut tourner complètement à l'avantage des nouveaux entrants. Le pionnier doit alors réinventer sa stratégie, soit retrouver une propension à créer des produits et des procédés nouveaux qui, s'ils ne permettent pas de créer une nouvelle rupture, permettent au moins de se différencier.

Or les spécificités des PME rendent cette réinvention de la stratégie difficile. La première de ces spécificités, soit l'importance du dirigeant, produit ainsi un effet qu'il est possible de considérer comme pervers. Le dirigeant a été assuré de la pertinence de ses choix individuels par le succès passé de son entreprise. Cette assurance le conduit à une certaine rigidité de sa vision stratégique. Il écarte ainsi plus facilement toutes les éventualités qui ne sont pas de son fait. Moins ouvert qu'à ses débuts du fait de son succès, il écoute peu ses collaborateurs et décide seul pour une entreprise qui est maintenant de taille moyenne et qui est confrontée à un contexte beaucoup plus concurrentiel. Il se coupe ainsi du potentiel de créativité collective qui est considéré comme indispensable dans les entreprises de grande taille pour développer des stratégies de rupture (Hamel, 1996, 2000). Entre les certitudes sur la qualité de son propre jugement forgé par le succès et son isolement progressif il aura beaucoup de mal à réinventer la stratégie de son entreprise.

Le deuxième problème vient de la deuxième spécificité des PME, soit de leur faible formalisation. Créatif et productif quand les salariés se comptent par dizaines, ce mode d'organisation devient inefficace quand les salariés se comptent par centaines, ce qui est actuellement le cas pour l'entreprise Alpha. La faible formalisation des tâches, des procédures, etc. se retourne actuellement contre Alpha et se traduit par une productivité par salarié en nette diminution. L'impossibilité d'un contrôle est notamment à l'origine des surcoûts de production et de la baisse de la qualité des produits qui font aujourd'hui perdre des clients à Alpha.

M. Pendragon a parfaitement conscience de cette situation puisqu'il a prévu des renforcements très importants des contrôles dans sa nouvelle usine. Le problème que pose cette évolution, classique dans les stratégies de développement des PME, est qu'elle va dans le sens d'un cloisonnement fonctionnel et hiérarchique, qui est complètement néfaste au développement de stratégie de rupture. En répliquant à la baisse de qualité par un modèle productiviste, Alpha tourne résolument le dos à un mode d'organisation qui a permis sa réussite. La croissance de la PME suite au succès de la stratégie de rupture a donc pour conséquence de formaliser l'organisation, ce qui diminue le dialogue interne et donc les possibilités d'innovation stratégique alors que l'entreprise est confrontée à un impératif de réinvention de sa stratégie.

Le troisième problème vient de la troisième spécificité, soit de la forte sensibilité à l'environnement. Si la vulnérabilité des PME conduit leurs dirigeants à tenter d'éviter

l'affrontement avec leurs concurrents, il ne leur est pas toujours possible de réaliser cet évitement. En l'occurrence, Alpha n'arrive plus à éviter la concurrence des nouveaux entrants sur le marché qu'elle a créé. Ces nouveaux entrants ont l'habitude d'être sur des marchés concurrentiels tout en étant présents sur d'autres marchés, comme celui du moderne. La vulnérabilité d'Alpha, en tant que PME, après avoir été l'aiguillon qui lui a permis d'inventer un marché, se traduit aujourd'hui par une nette baisse de ses performances.

De la même façon, si la sensibilité est définie comme une plus grande proximité avec l'environnement micro-économique, cette sensibilité est aujourd'hui un frein pour la stratégie de rupture. Alpha, fondateur du marché, est la référence pour les concurrents. Tous les meubles créés par Alpha dans le passé et qui ont connu un succès important sont aujourd'hui imités. De la même façon, les nouveaux produits d'Alpha sont imités très rapidement par les concurrents qui ne supportent pas les coûts de développement. Alpha est également la référence pour les clients en terme de qualité. Dans une relation presque affective, ils ne pardonnent pas à la référence du marché ce qu'ils peuvent pardonner à leurs imitateurs.

La solution serait de retrouver un contact direct de la R&D (en l'occurrence M. Pendragon) avec les clients. Or la croissance de l'entreprise s'oppose à ce contact direct, puisque le nombre de clients est aujourd'hui beaucoup trop important pour permettre ce contact. De même, ce sont plutôt les commerciaux d'Alpha qui sont à leur contact, ce qui entraîne nécessairement une perte de l'information. Il y a donc une diminution de la sensibilité à l'environnement, ce qui diminue le questionnement permanent et le dialogue externe nécessaire à la stratégie de rupture.

Le quatrième problème vient de la quatrième spécificité, soit de la spécialisation des activités. En développant des partenariats dans une optique de complémentarité des compétences, Alpha s'expose au problème d'opportunisme dans les relations verticales. Précisément, plusieurs fournisseurs, notamment ceux implantés dans les Pays de l'Est, sont susceptibles de se servir de ce partenariat pour développer leur propre gamme de meubles vieilliss, et ainsi concurrencer directement Alpha à des prix imbattables, notamment sur les marchés à l'exportation. De la même façon, en ne développant pas son propre réseau de distribution, comme a pu le faire une entreprise comme Ikea dans le même secteur, Alpha s'expose aujourd'hui à être sorti des références de ses distributeurs.

Spécificités des PME	Effet lors de la phase de croissance de l'entreprise
Importance du dirigeant	Isolement du dirigeant et rigidité de sa vision stratégique
Faible formalisation	Désorganisation et perte interne de confiance et de motivation
Sensibilité à l'environnement	Pression des extérieurs sur l'entreprise (clients, concurrents, ...)
Spécialisation des activités	Imitation des compétences par de nouveaux venus et perte de tout avantage concurrentiel

Tableau 4 : effet des spécificités des PME lors de la phase de croissance

CONCLUSION

Cette recherche posait la question des spécificités, de la portée et des limites des stratégies de rupture dans les PME. Deux enseignements peuvent être tirés du cas. Le premier est que la PME, dans la définition retenue, est un type d'organisation particulièrement favorable pour le démarrage d'une stratégie de rupture. Le deuxième enseignement est que les spécificités des PME rendent difficiles la répétition d'une stratégie de rupture. La réussite initiale entraîne à la fois une croissance de l'entreprise et une imitation par de nouveaux concurrents. Ces nouveaux concurrents exercent une pression concurrentielle forte sur une entreprise qui se désorganise et qui perd en créativité du fait de sa croissance.

Ces résultats ne peuvent être compris que relativement aux limites de l'étude. En l'occurrence, ils ne sont pleinement valides que pour le cas étudié et leur généralité reste une question posée. Nous faisons l'hypothèse que ce cas est exemplaire pour des entreprises de petite taille, dirigées par leurs propriétaires et situées dans des industries traditionnelles. Il faudrait donc, d'une part, répliquer l'étude dans des situations analogues, et, d'autre part, étudier des cas dans des contextes différents, par exemple le secteur des Nouvelles Technologies. Seules ces nouvelles recherches permettront de statuer sur la généralité des interprétations développées ici.

De façon générale, le cas Alpha montre que le problème des stratégies de rupture se pose bien de façon spécifique en PME. Dans un premier temps, plus l'entreprise est proche du concept PME, plus ses spécificités devraient lui permettre de développer des stratégies innovantes. Il s'agit peut-être d'une explication à la forte capacité d'innovation des PME, alors même qu'elles disposent de budgets de R&D bien inférieurs à ceux des grandes entreprises. Dans un deuxième temps, plus l'entreprise est proche du concept PME, plus la réussite d'une stratégie de rupture peut, à terme, lui poser des problèmes. Ceci expliquerait pourquoi les PME qui se développent sur la base d'une innovation stratégique connaissent à un moment ou à un autre des problèmes de compétitivité, ce qui les amènerait à sortir du modèle PME, notamment en ouvrant leur capital à des entreprises de grande taille. Dans ce raisonnement, une stratégie de rupture réussie par une PME l'amènerait à terme à changer de nature, soit à adopter le modèle managérial de la grande entreprise.

Références bibliographiques

- Charitou C.D. et Markides C.C. (2003), "Responses to disruptive strategic innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 44, n°2, p. 55-63.
- Eisenhardt K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p. 532-550.
- Hamel G. (1996), "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, Vol. 74, n°4, p. 69-71.
- Hamel G. (1998a), "The challenge today: changing the rule of the game", *Business Strategy Review*, Vol. 9, n°2, p. 19-26.
- Hamel G. (1998b), "Strategy innovation and the quest for value", *Sloan Management Review*, Vol. 39, n° 2, p.7-14.
- Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67 n°3, p. 63-76
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, Interéditions, Paris.
- Kim C.W. et Mauborgne R. (1999), "Strategy, value innovation and the knowledge economy", *Sloan Management Review*, Vol. 40, n°3, p. 41-54.
- Markides (1997), "Strategic innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 38, n°3, p.9-23.

- Markides (1998), "Strategic innovation in established companies", *Sloan Management Review*, Vol. 39, n°3, p.31-42.
- Markides (1999), "A dynamic view of strategy", *Sloan Management Review*, Vol. 40, n°3, p.55-63.
- Schlegelmilch B.B., Diamantopoulos A. et Kreuz P. (2003), "Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, n°2, p. 117-132.
- Marchesnay M. (1991), « La PME: une gestion spécifique », *Economie Rurale*, n°206, p. 11-17.
- Porter, M.(1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Torres O. (1998), *Pme : de nouvelles approches*, Economica, Paris.
- Torres O. (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, Vol. 6, n°1, p. 1-15.
- Yin R.K. (1989), *Case Study research : Design and methods*, Newbury Park: Sage.