

# CHAPITRE 7

## L'approche effectuale : une nouvelle façon de penser la décision stratégique dans la PME

**Sébastien LIARTE**

*Professeur des Universités à l'Université de Lorraine  
et directeur du CEREFIGE*

**Hélène DELACOUR**

*Maître de conférences à l'Université de Lorraine  
et membre du CEREFIGE*

Selon les époques, le type d'organisation, les contextes économiques et sociaux ou les référents théoriques, il existe une multitude de manières de définir ce qu'est – ou doit être – la stratégie pour une entreprise. En revanche, la manière de mettre en place une stratégie – le processus du management stratégique – est lui clairement établi. Même si la « recette magique » permettant d'aboutir à coup sûr à la stratégie idéale reste à établir, la mise en place d'une séquence de différentes analyses, la définition d'outils ainsi que la liste des choix fondamentaux à réaliser sont des éléments désormais identifiés. De surcroît, ils sont enseignés comme tels dans l'ensemble des établissements d'enseignement de la gestion dans le monde et prescrits par la plupart des cabinets de conseil.

Pour mieux les comprendre, il apparaît nécessaire de s'interroger sur le contexte dans lequel ces modèles se sont développés. En effet, la réflexion sur la manière d'établir la meilleure stratégie possible prend naissance aux États-Unis au début des années cinquante. La *Harvard Business Review* constitue le réceptacle des réflexions tant des universitaires que des praticiens de l'époque qui s'inter-

rogent sur un processus de management stratégique. Cette réflexion est liée à de nombreux changements contextuels majeurs. Tout d'abord, la fin de la seconde guerre mondiale voit apparaître le développement d'entreprises de taille inédite du fait du passage à la consommation de masse dans un grand nombre d'activités (construction, automobile, alimentation, etc.) et d'une internationalisation accrue. Ensuite, l'introduction d'outils tels que les statistiques encouragent une prise en compte plus importante de la prévision qui apparaît comme de plus en plus fiable et ce, sur des horizons de plus en plus longs. Le développement de la consommation ainsi que l'internationalisation engendrent un accroissement de l'intensité concurrentielle entre entreprises œuvrant désormais sur une échelle plus importante. Enfin, les rythmes de production, de conception et de consommation s'accroissent. Les entreprises doivent répondre aux différentes attentes de plus en plus rapidement. Les recherches portent alors sur l'organisation d'un contexte de plus en plus complexe pour le gestionnaire afin de l'aider à prendre en considération un nombre d'éléments et d'interactions toujours plus importants. Il s'agit ainsi de fournir un processus permettant de planifier la stratégie.

Historiquement, c'est par et pour les très grandes entreprises que le processus de planification stratégique s'est mis en place. Le développement d'outils comme les matrices de portefeuille ou la segmentation stratégique par exemple, ne sont que des illustrations de cette volonté d'aider les très grandes entreprises évoluant sur de nombreux marchés avec un portefeuille d'activités élargies. Se pose alors la question de la pertinence de la mobilisation de cette démarche d'établissement – et plus généralement, de formalisation – de la stratégie pour les petites et moyennes entreprises. Compte tenu de leurs spécificités comme leur dépendance accrue à leur environnement (du fait, par exemple, de leur fragilité économique), des choix stratégiques limités, des objectifs spécifiques (préservation d'un contrôle familial, attachement à un territoire, etc.), il est possible de se demander si une simple adaptation du modèle classique apparaît comme suffisante voire comme une démarche souhaitable.

Un courant de recherche en entrepreneuriat a montré – il y a désormais plus de dix ans – qu'il existe une manière radicalement différente de penser la stratégie, et plus particulièrement, la manière de définir la stratégie. Il s'agit de l'approche effective développée par Sarasvathy (2001, 2008). Plutôt que de partir d'objectifs à atteindre pour ensuite définir les ressources nécessaires pour les atteindre et allouer les ressources de manière optimale, il est possible d'envisager un autre mode de raisonnement plus proche de la réalité rencontrée par les petites et moyennes entreprises. En effet, ces entreprises tendent à ne considérer que les

ressources dont elles disposent et mènent leurs activités en fonction, sans se soucier d'objectifs généraux à atteindre. Cela correspond à l'approche dite « effectuale » (par opposition à l'approche traditionnelle, dite causale). Initialement utilisée pour décrire le fonctionnement de certains entrepreneurs, cette approche peut s'avérer particulièrement féconde pour appréhender le processus de décision stratégique des petites et moyennes entreprises. En effet, si des entreprises comme Total, General Motors ou Apple mettent en place un processus d'élaboration de la stratégie proche de celui imaginé par les premiers théoriciens à Harvard, il est plus réaliste de penser que les structures dirigeantes des petites et moyennes entreprises tendent à adopter un comportement proche de celui de certains entrepreneurs en suivant une approche effectuale.

Dans ce chapitre, nous examinons dans un premier temps, la démarche de planification stratégique classique. Il s'agit ensuite d'en examiner les limites et les possibles remises en question. Dans un second temps, l'approche effectuale est présentée. Les implications que cette approche engendre pour la prise de décision en stratégie des petites et moyennes entreprises sont, à cette occasion, soulignées.

## **1. Du processus de planification stratégique à sa remise en cause**

Développé dans le début des années cinquante, le modèle de planification stratégique – processus devant aboutir à la mise en place d'une stratégie supposée optimale – n'a que très peu évolué au fil du temps. Il a fallu attendre ces dernières années et, surtout, le développement d'un courant de recherche plus récent, l'entrepreneuriat, pour voir apparaître des critiques et des modèles alternatifs.

### **1.1 Le processus classique : planification, causalité et optimisation**

Les premiers travaux<sup>1</sup> visant à mettre en place une démarche d'élaboration de la stratégie ont très tôt cherché à croiser les dimensions internes de l'entreprise, que ce soit à travers la réflexion sur les produits et les forces au sens large et les dimensions externes décrites à travers les marchés ou les opportunités ou les menaces (Staudt, 1954 ; Kline, 1955 ; Young, 1961). Mais c'est en 1962, avec

---

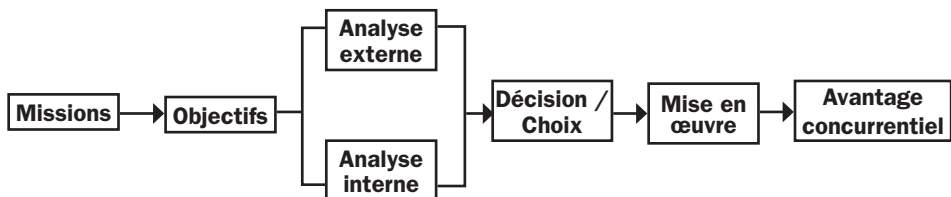
1. Pour une présentation détaillée de la création de la démarche stratégique au niveau académique, il est possible de consulter la thèse de Trudeau (1973) qui réalise un travail d'analyse des articles de la *Harvard Business Review* sur la période 1947-1962. Voir également Allouche et Schmidt (1995) pour une présentation rapide de l'émergence et l'évolution de la pensée dans ce domaine.

les travaux de Gilmore et Bradenburg que l'on voit apparaître la première description d'un processus de planification stratégique. Ce processus marque le début de la recherche d'adéquation entre les ressources et les compétences de l'entreprise et les opportunités et menaces générées par l'environnement pour optimiser la performance à travers une structure adaptée.

Le modèle de Harvard ou modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965) constitue le fondement stable et quasiment immuable du processus de planification stratégique. Ce cadre de référence comporte cinq étapes devant conduire à l'établissement de la stratégie de l'entreprise :

- (1) le diagnostic interne,
- (2) le diagnostic externe,
- (3) l'énumération des possibilités stratégiques en fonction des diagnostics précédents,
- (4) l'intégration des valeurs des dirigeants et
- (5) la formulation de la stratégie. Même si la 4<sup>e</sup> étape semble avoir été un peu délaissée par les successeurs, les fondements du modèle LCAG, tant par les étapes que par leur enchaînement, n'ont que très peu évolué au fil du temps. Le processus de conception de la stratégie optimale (Barney et Hesterly, 2006) devant permettre de s'assurer de la maîtrise de sa trajectoire stratégique – en particulier que la stratégie mise en place corresponde à la stratégie voulue initialement – est en effet très proche de ce modèle (cf. figure 1).

**Figure 1 – Le processus de management stratégique d'après Barney et Hesterly (2006 : 5)**



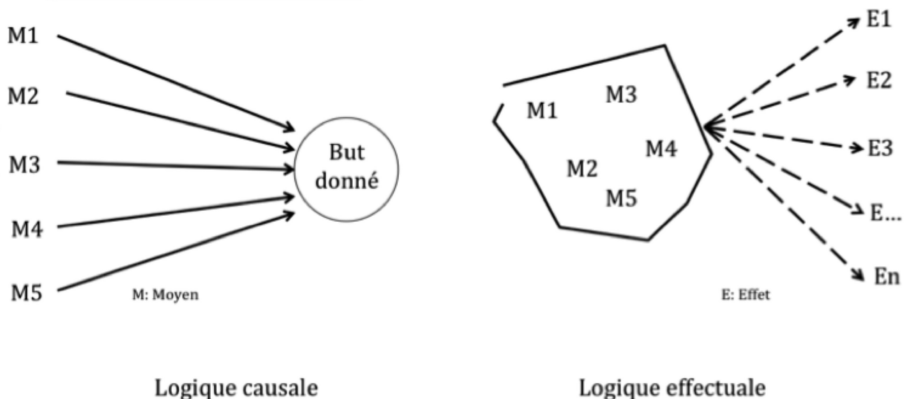
Ce modèle consiste à choisir le moyen le plus efficace (à travers la meilleure adéquation entre les ressources et les compétences de l'entreprise et son environnement) pour atteindre le but fixé au préalable (les missions, les objectifs, etc.). Il s'agit là d'une démarche fondée sur une logique causale. En effet, dans une démarche causale, on cherche à agir sur les causes pour aboutir au but recherché. Une telle démarche suppose que les effets de toutes les causes soient connus

et que les dirigeants soient capables d'optimiser le choix, la combinaison et l'allocation des ressources entre les causes afin d'atteindre le but recherché. Afin de mener à bien l'optimisation inhérente à cette logique, la rationalité causale met l'accent sur le diagnostic, l'analyse préalable, la prévision et l'établissement d'un but clair, précis et partagé par tous. Bien que laissant parfois la place à l'imprévu, l'émergent, la démarche de planification stratégique enseignée dans la plupart des *business schools* s'avère être particulièrement déterministe et repose sur des hypothèses de rationalité, de capacité d'analyse, d'optimisation et de définition d'objectifs sans doute incompatibles avec la réalité du management d'une petite et moyenne entreprise.

## 1.2. De la remise en cause de la logique causale à la logique effectuale

Le processus de planification stratégique « classique » et la logique causale qui lui est sous-jacente correspondent à une approche délibérée, volontariste et déterministe de la stratégie. S'il est possible d'imaginer une entreprise comme Coca-Cola fixer des objectifs en termes de part de marché, de rentabilité, d'évolution du chiffre d'affaires, etc. et ce par pays, par produit ou par secteur d'activité, en fixant de surcroît différents horizons temporels, ce type de raisonnement est beaucoup moins crédible pour des petites et moyennes entreprises. Ce type d'entreprise adopte généralement une approche beaucoup plus émergente, non déterministe et non orientée par les objectifs. Plus proches des pratiques observées, des travaux en entrepreneuriat ont montré comment il était possible de mobiliser une logique radicalement différente : la logique effectuale (figure 2).

**Figure 2 – Logique causale vs. logique effectuale**



L'effectuation consiste à partir des moyens disponibles à générer des effets, qui ne s'avèrent pas être des buts en soi, mais des étapes intermédiaires possibles en fonction des moyens disponibles à cet instant. Ces étapes intermédiaires sont constitutives de l'histoire de l'entreprise dont l'issue ne peut être écrite à l'avance. La notion d'objectif disparaît alors du modèle. Parallèlement, les notions d'optimisation et de prévision n'ont plus de sens.

Si la nouveauté en termes d'activités s'avère particulièrement adaptée à la compréhension des modes de réflexion des entrepreneurs (en particulier du fait de l'impossible prévision autour de quelque chose qui n'existait pas auparavant), la situation est quelque peu différente pour les petites et moyennes entreprises. Toutefois, trois raisons principales permettent de justifier la pertinence de l'approche effectuale comme cadre d'analyse de la prise de décision stratégique des petites et moyennes entreprises (tableau 1).

**Tableau 1 – Caractéristiques des contextes d'élaboration de la stratégie pour les grandes entreprises et les PME**

Caractéristiques	Grandes entreprises	PME
Horizon temporel	Long terme	Court terme
Ressources disponibles	Très importante	Faible
Dépendance à l'environnement	Faible	Forte

Premièrement, l'horizon temporel considéré par les petites et moyennes entreprises est généralement plus court que celui des grandes entreprises. En effet, en fonction de leur taille, les petites et moyennes entreprises ont tendance à gérer leurs activités sur un horizon temporel plus court-termiste que les grandes structures qui n'hésitent pas à mettre en place des plans sur plusieurs années.

Deuxièmement, les petites et moyennes entreprises sont plus contraintes aux niveaux des moyens à disposition que les très grandes entreprises. Bien que pouvant disposer parfois de ressources importantes, les petites et moyennes entreprises n'ont pas accès à l'ensemble des outils et moyens dont disposent les plus grands groupes afin de pouvoir accroître leurs ressources. Bien souvent, les petites et moyennes entreprises doivent établir une stratégie en prenant compte un nombre relativement important de contraintes.

Troisièmement, les petites et moyennes entreprises sont généralement plus dépendantes de l'environnement économique tant pour les opportunités qui se créent que les menaces qui peuvent apparaître. Du fait d'une assise financière moins importante, d'une diversification moins grande, d'une dépendance vis-à-vis de

quelques produits/marchés ainsi que d'autres facteurs, les petites et moyennes entreprises se trouvent dans l'obligation de plus interagir avec l'environnement que les grandes entreprises.

En raison de leurs caractéristiques, les grandes organisations se trouvent en capacité d'établir un but puis d'identifier les moyens nécessaires pour l'atteindre. Compte tenu des analyses, le processus d'élaboration de la stratégie a pour vocation première d'analyser et de déterminer les options en vue d'un choix optimal. Pour les petites et moyennes entreprises, la situation s'avère radicalement différente. Le processus de management stratégique doit aider les dirigeants à créer une stratégie à partir des moyens existants et de ce que peut offrir l'environnement à un instant t.

## ***2. L'approche effectuale : implications pour le processus d'élaboration stratégique***

À l'origine développée pour mieux comprendre la manière dont raisonnent les entrepreneurs, il est possible de relier des principes et mécanismes inhérents à l'approche effectuale au contexte des petites et moyennes entreprises. Plus précisément, deux éléments contextuels permettent de faire des rapprochements : les contraintes au niveau des ressources à disposition et une dépendance vis-à-vis de l'environnement plus importante par rapport aux grandes entreprises.

### ***2.1 Contraintes au niveau des ressources et élaboration de la stratégie***

Dans une approche effectuale, l'ensemble de la démarche de mise en place de la stratégie débute par l'analyse des moyens à disposition. Trois types de moyens sont identifiés : (1) ce que l'entrepreneur est (ses traits de personnalité, ses goûts, ses capacités, etc.), (2) ce qu'il connaît (son expertise, sa connaissance, son expérience, son éducation, etc.) et (3) qui il connaît (son réseau social professionnel et personnel). Bien que cela puisse varier en fonction de leur taille, ces trois types de moyens influencent également l'élaboration de la stratégie des petites et moyennes entreprises. En effet, ce type d'entreprise est beaucoup plus dépendant du dirigeant que ce soit à travers sa vision, son charisme, sa volonté ou ses capacités. Il a également été montré que le réseau social dont dispose le dirigeant peut constituer une source d'avantage concurrentiel. Les trois types de ressources qu'il détient doivent permettre d'obtenir, par combinaison, d'en obtenir d'autres comme des ressources financières ou matérielles.

En effet, à partir des moyens à disposition, le dirigeant peut chercher à imaginer et implémenter les effets possibles à partir de leurs combinaisons. Les petites et moyennes entreprises ont généralement débuté avec très peu de ressources, qu'elles arrivent à accroître, petit à petit, au fil du temps et ainsi, elles augmentent leurs possibilités d'action. Dans ce contexte, les plans stratégiques ne sont pas fixés de manière immuable dans le temps. Ils sont faits et refaits en fonction de l'évolution des moyens à disposition. Du fait des actions prises, des rencontres effectuées par le dirigeant et de l'acquisition d'expérience, l'ensemble des moyens et par conséquent, l'ensemble des effets possibles évoluent. Parfois, certains effets émergent en raison d'une nouvelle reconfiguration de moyens et peuvent devenir une issue stratégique voulue et désirée par le dirigeant.

En 2007, Michael Goldman, Seven Barsikian, Antony Marciano et Simon Istolainen fondent *My Major Company*. Il s'agit alors d'un label musical participatif proposant aux internautes de financer la production d'artistes en contrepartie d'une éventuelle rémunération en fonction des ventes. En 2011, *My Major Company* compte 30 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros pour un résultat net d'environ 700 000 euros. Ce résultat est à la fois le fruit de l'amélioration de la situation dans la production de disques ainsi que d'une importante stratégie de diversification. Il est intéressant de noter que la stratégie de l'entreprise a considérablement évolué en peu de temps. Du label de musique participatif français, l'entreprise est devenue un label de musique plus classique, diversifié dans une plateforme de financement participatif de projets de toutes sortes et ce, de manière plus internationalisée.

Plusieurs personnes sont à l'origine de ces diverses réorientations. Tout d'abord, Stéphane Courbit, ancien dirigeant d'*Endemol France*, entre au capital de *My Major Company* à hauteur de trois millions d'euros en 2009. Cette arrivée a d'une part permis de financer l'internationalisation de l'entreprise. D'autre part, Stéphane Courbit a permis d'ouvrir l'entreprise vers le monde de la télévision grâce à ses réseaux personnels et professionnels et ses participations dans des sociétés de production comme *Be Aware* (société de production rachetée à l'animateur de télévision Cauet) et *Air Productions* (société de production rachetée à l'animateur de télévision Nagui). Ensuite, en 2013, l'animateur de télévision et producteur Arthur entre au capital de *My Major Company* et rejoint ainsi Stéphane Courbit avec qui il a créé la société *Arthur Stéphane Productions* pour produire de nombreuses émissions de télévision. Les deux hommes étaient également ensemble propriétaire de la filiale France d'*Endemol*, revendue en 2007. La réorientation de l'entreprise en tant que véritable label passe par la nécessité de posséder des artistes per-



mettant d'assurer des ventes importantes. Pour cela, *My Major Company* lance en 2012 et 2013, les albums *Génération Goldman* (I et II) contenant la plupart des succès de Jean-Jacques Goldman, père d'un des créateurs de l'entreprise, interprétés par différents chanteurs. Certains artistes du label se trouvent sur la compilation comme Ivryse, Baptiste Giabiconi ou encore Irma pour le volume 1.

Un point central de l'approche effectuale – lié au point précédent sur les moyens – est l'attention portée à la recherche de construction de partenariats plutôt qu'à travers une analyse fondée sur une logique concurrentielle. Du fait de leur taille et de leurs moyens limités, les petites et moyennes entreprises – à l'instar des entrepreneurs – peuvent avoir intérêt à établir des relations de partenariats avec l'ensemble des différentes parties prenantes (financeurs, clients, distributeurs, etc.). Dans une démarche d'élaboration stratégique classique, il s'agit avant tout de se livrer à une analyse précise afin de trouver la manière de s'insérer au mieux dans une industrie existante et, surtout, de meilleure manière que ses concurrents pour se créer un avantage.

À l'inverse, dans une approche effectuale, il s'agit de réfléchir à la manière dont une entreprise peut « co-construire » l'activité avec d'autres. L'insertion dans des pôles de compétitivité ou des *clusters* illustre cette volonté de construire à plusieurs plutôt que de chercher le moyen de réussir seul. Plutôt que développer des produits seuls, les sous-traitants aéronautiques co-construisent, par exemple, leur offre avec les principaux constructeurs d'avion. Le sous-traitant *Ratier*, localisé à Figeac dans le Lot depuis 1904, à développer une expertise unique dans le monde aéronautique. Toutefois, il n'est pas envisageable d'imaginer le développement de ce savoir-faire sans la proximité géographique d'Airbus, dont la production d'un certain nombre de modèles se trouve à Toulouse. Bien que *leader* mondial dans les équipements de cockpit et de cabine, le développement par l'entreprise *Ratier* de certaines pièces de l'A350 (mini-manches et amortisseurs de porte) n'a pu se faire qu'à travers l'intégration de cette entreprise dans un contexte particulier, plus connu sous le nom d'*Aerospace Valley*.

Évoluer avec des moyens limités influence la manière de définir les conséquences de la mise en place d'une stratégie. En effet, les managers des grandes entreprises sont formés et incités par la démarche de mise en place de la stratégie à raisonner en termes de revenus attendus les plus élevés possibles. Plus précisément, la démarche d'analyse classique en termes de coûts/bénéfices vise à évaluer les solutions envisageables à travers la mise en relation des gains attendus et des coûts supportés par chacune des solutions proposées. Cette démarche

n'est pas sans poser problème. Il est, par exemple, beaucoup plus facile d'évaluer les coûts engagés que les bénéfices à venir. De plus, même si des bénéfices tout à fait exceptionnels peuvent être attendus, les dirigeants de petites et moyennes entreprises ont une limite de coûts supportables.

Par conséquent, la démarche effectuelle apporte un nouvel éclairage pour comprendre la mise en place d'une démarche stratégique alternative : les dirigeants ont tendance à plus raisonner en termes de pertes acceptables que de revenus anticipés. Il s'agit de chercher à développer une activité sur les marchés en étant prêt à perdre un montant de ressources possibles, que ce soit de l'argent, du temps ou de l'effort plutôt que de réfléchir en termes de retour sur investissement.

Imaginé en 2011 par deux étudiants de Stanford, Evan Spiegel, 23 ans et Bobby Murphy, 25, *Snapchat* connaît un grand succès sur Internet. Le principe est simple : il s'agit d'une messagerie instantanée en ligne où le message envoyé reste visible pendant six secondes dès son ouverture, puis s'efface. Plus de 300 millions de messages sont échangés sur la plateforme de cette entreprise qui emploie 57 personnes. Toutefois, elle ne permet pas encore d'engranger de revenus. Or, en novembre 2013, les deux dirigeants de *SnapChat* ont refusé une offre d'acquisition de 3 milliards de dollars formulée par Facebook. Selon *Forbes*, les deux associés qui possédaient respectivement à l'époque environ 25 % du capital de *SnapChat*, auraient empoché 750 millions de dollars chacun. Il semble difficile de comprendre une telle décision à partir d'un raisonnement s'appuyant sur des indicateurs comme le Retour sur Investissement (ROI). Mais le raisonnement des créateurs de *SnapChat* est d'une autre nature comme en témoigne la déclaration d'Evan Spiegel : « Peu de gens dans le monde ont l'opportunité de bâtir une telle entreprise. Je pense qu'une négociation pour un gain à court terme n'est pas très intéressante ». Il est clair qu'en refusant l'offre de Facebook, les deux créateurs ne raisonnent pas en termes de gains futurs mais en termes de pertes acceptables. Ils sont prêts à renoncer à une offre a priori intéressante (perte acceptable) pour continuer à développer leur entreprise comme ils le souhaitent.

## **2.2 Dépendance vis-à-vis de l'environnement et élaboration de la stratégie**

La démarche classique d'élaboration de la stratégie est fondée sur la prévision. Prévoir le futur de l'entreprise est une manière d'exercer un contrôle sur lui. Pourtant, les petites et les moyennes entreprises se trouvent bien souvent dans des environnements complexes et particulièrement incertains. En recourant à des outils statistiques de plus en plus sophistiqués, les stratèges ont tendance à

considérer que les états futurs à venir évoluent selon une distribution connue (généralement gaussienne). Au pire, dans l'optique classique, si la distribution des états futurs n'est pas connue au préalable, elle reste estimable à partir d'un certain nombre d'observations. En disposant d'un historique ou d'une comparaison avec une entreprise proche, le stratège serait en mesure de prévoir le futur de l'entreprise et de son environnement. Cette manière d'envisager le futur explique l'importance accordée à l'expérience (souvent assimilée à l'âge des personnes responsables de la stratégie).

Bien que l'environnement s'impose à toutes les entreprises, certaines ont parfois les moyens de l'influencer. Que ce soit à travers leurs ressources disponibles ou leurs leviers d'action au niveau des différentes parties prenantes, les grandes entreprises peuvent parfois influencer ou, du moins, avoir soit une prise plus importante sur leur environnement, soit une dépendance moins importante.

Toutefois, les petites et moyennes entreprises évoluent dans une situation où la distribution des états futurs est non seulement inconnue mais s'avère impossible à connaître. Les tenants de l'approche effectuale parlent d'incertitude « knigthienne », du nom de l'économiste Franck Knigth qui a développé une approche théorique autour de cette notion. Si les prévisions classiques à partir d'une distribution gaussienne peuvent ne pas poser de problème majeur pour une grande entreprise, la situation est radicalement différente pour les petites et moyennes entreprises. Des événements majeurs dont la probabilité ne peut être connue (ce qui ne veut pas dire qu'ils soient obligatoirement rares) peuvent avoir une incidence majeure sur l'activité des entreprises. Nicholas Taleb (2010) désigne sous le nom « d'extremistan » les environnements dans lequel un changement de valeur peut radicalement changer la forme d'une distribution du fait de l'occurrence d'une valeur particulière, un « cygne noir ». La perte d'un client, un problème au niveau de la production, etc. peuvent, par exemple, conduire très rapidement à la faillite de l'entreprise.

En juin 2011, sept enfants étaient hospitalisés d'urgence à Lille après avoir mangé des steaks hachés vendus sous la marque *Steak Country* par l'enseigne de *hard discount Lidl*. Immédiatement après cet incident grave, Lidl a décidé de retirer tous les produits potentiellement concernés et la société *SEB*, employant 140 salariés et localisée à Saint-Dizier, a rappelé l'ensemble de ses produits. Bien que rare, la contamination par la bactérie *E. Coli* est une possibilité pour les entreprises agro-alimentaires. Même si toutes les mesures sont prises pour maîtriser ce risque, un accident reste possible. Suite à cet incident, l'entreprise *SEB* a déposé le bilan et

a été placée en redressement judiciaire quelques semaines, faute de commandes. Cette situation peut être mise en perspective avec la situation de l'enseigne de restauration rapide *Quick*, entreprise de taille beaucoup plus importante. En effet, courant 2011, un adolescent est mort après avoir mangé un *hamburger* intoxiqué dans l'un des restaurants de l'enseigne à Avignon. Bien que la situation ait engendré des difficultés à court terme, l'enseigne a été en mesure, compte tenu de sa taille, de résister à un tel drame.

Dans ce contexte, demeure la question de l'appréhension du futur. Dans une démarche effectuale, le contrôle apparaît comme le moyen d'appréhender au mieux le futur. Dans la mesure où une entreprise ne peut anticiper l'avenir, il n'est inutile d'essayer de le prévoir. Ce qui est important c'est de contrôler. Le contrôle passe ici par l'action. En prenant des actions quotidiennement, les stratèges visent à maintenir la trajectoire souhaitée pour l'entreprise en fonction de l'observation de l'environnement présent. Les dirigeants sont alors comme des pilotes d'avion qui agissent et interagissent en permanence avec leur avion et leur environnement, sans hésiter à agir pour réajuster certains éléments en fonction des évolutions du contexte. Dans une telle démarche, l'action n'est pas la mise en place de la stratégie mais bien une partie intégrante de la démarche stratégique elle-même.

Le vote d'une loi interdisant d'utiliser, de transporter et de posséder un avertisseur de radar automobile au début de l'année 2012 a mis en péril l'entreprise *Coyote*, spécialisée depuis 2002 à Troyes dans la fabrication d'avertisseur de radars fixes et mobiles. Initialement imaginé comme « l'appel de phares du XXI<sup>e</sup> siècle », il a été nécessaire de réagir rapidement à ce faire face à un changement d'environnement soudain et imprévisible. Les dirigeants ont tout de suite agi afin de limiter l'impact du changement législatif sur leur activité. L'avertisseur de radar a été repositionné en tant qu'assistant d'aide à la conduite permettant de mieux appréhender et anticiper les zones de danger, les embouteillages, les intempéries, etc. Afin d'accroître leur contrôle sur l'environnement, les dirigeants de *Coyote* ont également pris la tête d'un syndicat regroupant l'ensemble des fabricants de ce type d'appareils afin de peser plus lourdement sur les prochaines évolutions réglementaires.

Cette attention, portée à la prise en compte de tout changement, de toute contingence en temps réel, ne doit pas conduire les dirigeants de petites et moyennes entreprises à éviter les surprises « stratégiques ». La logique effectuale se propose, au contraire, de développer une approche qui incite à en tirer parti pour transformer toute contingence surgissant de manière plus ou moins imprévue en une opportunité. Comme il l'a été évoqué précédemment, dans une logique effec-

tuale, l'entreprise ne dispose pas d'un but qu'elle cherche à atteindre à travers la mise en place de ressources adaptées. Contrairement à l'approche causale où l'imprévu est souvent considéré comme une source de déviance nuisible à la stratégie de l'entreprise, dans l'approche effectuale, les contingences sont considérées comme des sources d'opportunité. Elles peuvent par exemple être l'occasion de se procurer des ressources dont l'entreprise ne dispose pas forcément compte tenu de sa taille parfois relativement modeste. La structure des petites et moyennes entreprises constitue d'ailleurs un avantage par rapport aux grandes entreprises à ce niveau car elle offre une possible réactivité plus difficile à trouver dans les grandes structures.

Les tenants de l'approche effectuale suggèrent d'ailleurs aux entrepreneurs de saisir les occasions qui se présentent à eux. Ils résument cette idée avec la citation suivante : « si la vie t'offre des citrons, fais de la limonade ». Ce conseil peut s'avérer judicieux mais une telle intégration d'une contingence imprévue nécessite une capacité d'adaptation au travers d'une structure flexible qui ne peut être compatible qu'avec des petites ou moyennes entreprises.

En 1966, les glaces de Boussois et la verrerie Souchon-Neuvesel fusionnent, créant Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN). Ce rapprochement vise à renforcer BSN dans le domaine du verre d'emballage face à des concurrents toujours plus puissants. En 1968, le patron de BSN, Antoine Riboud, lance une OPA hostile sur Saint-Gobain, *leader* du verre plat, afin de faire de BSN le *leader* dans la fabrication de faire et ainsi bénéficier d'un effet de taille. Or, cette OPA s'avère être un échec. Antoine Riboud repense alors la stratégie du groupe et recentre l'activité de BSN sur le contenu et non plus le contenant puisqu'il apparaît désormais impossible d'obtenir un avantage concurrentiel durable dans ce secteur. En 1972, le président de *Gervais Danone* se rapproche d'Antoine Riboud pour internationaliser son entreprise. Antoine Riboud ne s'est pas vu offert des citrons, mais des yaourts. Peu importe. Après le choc pétrolier de 1979, BSN cède ses activités de verre plat et l'entreprise se recentre sur l'alimentaire pour devenir des années après la première entreprise agroalimentaire de France.

## **Conclusion**

Les spécificités de la petite et moyenne entreprise nécessitent une remise en question du processus d'élaboration la stratégie classique. Jusqu'à maintenant, bien qu'une nécessaire prise en compte de certaines spécificités était soulignée, aucun processus véritablement adapté à la prise de décision stratégique en petite et moyenne entreprise n'a été proposé. En empruntant à l'approche effectuale, développée pour comprendre le processus entrepreneurial, nous remettons radicalement en question le modèle traditionnel dit causal afin de proposer un mode d'élaboration de la stratégie adaptée aux petites et moyennes entreprises.

L'établissement d'une stratégie passe désormais par une construction à partir des moyens existants, sans fixation de buts précis. Il ne s'agit pas d'optimiser l'allocation des ressources en fonction du contexte environnemental, en laissant plus ou moins la possibilité d'intégrer de l'imprévu, pour atteindre un objectif prédéfini. Les petites et moyennes entreprises peuvent établir une stratégie beaucoup plus évolutive, permettant de passer d'un état à l'autre en fonction des conséquences, d'une certaine combinaison des moyens à disposition à un instant donné. Il ne s'agit bien évidemment pas de se laisser aller à la dérive tel un navire sans capitaine livré aux seuls vents et marées. Afin de contrôler son futur, d'assurer sa trajectoire, les dirigeants de petites et moyennes entreprises se doivent d'être beaucoup moins dans l'analyse et le choix de stratégie et beaucoup plus dans l'action et le contrôle de ce qu'ils ont. En effet, leurs actions doivent permettre d'exercer un contrôle, rendant ainsi inutile toute prévision qui de toute façon reste impossible à faire. Est-il nécessaire de prévoir – c'est-à-dire d'analyser – le temps de demain pour savoir si l'on doit sortir avec un parapluie ? Sortir, quoi qu'il arrive, en cas de pluie est sans doute beaucoup plus efficace pour se prémunir d'une pluie éventuelle. De plus, qui sait ? Peut-être notre parapluie nous permettra de ramasser un objet tombé dans un lieu inatteignable avec notre seul bras et nous permettra ainsi, de saisir, une contingence pour la transformer en opportunité.

L'élaboration d'un nouveau cadre d'analyse pour l'élaboration d'une stratégie pour les petites et moyennes entreprises ne doit pas conduire à un rejet complet du modèle traditionnel. En effet, il a été montré que l'approche effectuale est mise en pratique par des entrepreneurs « experts », c'est-à-dire des entrepreneurs qui n'en étaient pas à leur coup d'essai. Pourquoi cela ? L'approche effectuale nécessite d'évoluer hors des cadres classiques qui - bien que pouvant être déconnectés du processus de prise de décision classique - ont le mérite de fournir une approche formalisée conduisant à des passages obligés structurant la pensée. En sortir

nécessite une certaine expérience – comme, par exemple, avoir vécu des échecs – dont ne disposent pas tous les dirigeants. De plus, les entreprises évoluent dans des environnements qui sont plus ou moins turbulents, incertains et complexes. La seule appartenance à la catégorie des petites et moyennes entreprises ne justifie pas le recours à une approche effectuale. Les caractéristiques de son équipe dirigeante, de ses activités et de son environnement sont autant d'éléments à prendre en compte à l'heure d'opter pour une démarche d'élaboration stratégique plutôt qu'une autre. Tant la logique causale que la logique effectuale font partie du raisonnement humain, et l'une n'est pas supérieure à l'autre (Silberzahn, 2014), chacune étant pertinente dans des situations différentes.

### **Bibliographie**

Allouche J. et Schmidt G. (1995), *Les outils de la décision stratégique – T.1- Avant 1980*, Paris : Dunod.

Barney J. et Hesterley W.S. (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, New York, NY: Pearson-Prentice Hall.

Gilmore F. et Brandenburg R.G. (1962), Anatomy of Corporate Planning, *Harvard Business Review*, 40(6), novembre-décembre.

Kline H. (1955), The Strategy of Product Policy, *Harvard Business Review*, 4.

Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth W.Q. (1965), *Business Policy – Texts and cases*, Irwin.

Sarasvathy, S.D., 2001, "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.

Sarasvathy, S. (2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Silberzahn,P (2014), *Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Paris : Pearson.

Staudt, T. (1954), Program for Product Diversification, *Harvard Business Review*, 6.

Taleb, N. (2010), *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*, Paris : Les Belles Lettres.

Trudeau G. (1973), La planification stratégique – Essai d'étude historique et critique, thèse de doctorat en gestion des entreprises, Université de Paris-Dauphine.

Young, R. (1961), Keys for corporate growth, *Harvard Business Review*, novembre-décembre.

