

# Formation d'une stratégie de pratiques ou construction d'une stratégie de processus ? Une opposition qui n'est qu'apparente.

Stephane BROSIA, PhD

Chercheur associé, Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, UR Toulon, Aix-en-Provence, France.

## Résumé

Notre article est une étude de cas qui permet d'observer les cycles mouvants de la stratégie d'une Start-Up, tout en s'interrogeant sur l'opposition systématique que fait la littérature en Sciences de Gestion entre la « *strategy as process* » et la « *strategy as practice* » (Lorino et Tarondeau, 2015). Peut-être y aurait-il un lien naturel entre la théorie et la pratique ? Nous observerons entre-autre que ce lien entre application d'un plan stratégique prédéfini et le mode dit du « bricolage » (Baker & Nelson, 2005) existe. La littérature, jusqu'à ce jour, fait une scission nette entre les deux : soit nous trouvons les plans stratégiques prédéterminés, soit nous ne trouvons aucun plan à suivre ! L'opposition se manifesterait donc entre les stratégies qui suivent le plan dit « Portérien » et le *Strategizing* (Whittington, 2017). La conclusion pose un regard novateur sur le sujet puisqu'un lien est avéré entre les deux grands courants de pensée, mettant en évidence le manque dans la littérature. L'enjeu de notre article est en premier lieu théorique puisque nous proposons une vue novatrice qui relie ces deux modes stratégiques jusqu'alors opposés, mais tout aussi managérial puisque nous étudions un cas de Start-Up qui devra opérer une démarche stratégique structurée afin de lever des fonds.

## Mots clés

Management Stratégique, *strategy as process*, *strategizing*, bricolage, temporalité.

# Strategy as practice training or Strategy as process construction ? An opposition that is only apparent.

Stephane BROSIA, PhD

Associated Researcher, Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, UR Toulon, Aix-en-Provence, France.

## Abstract

Our article is a case study that allows us to observe the moving cycles of the strategy of a Start-Up, while wondering the systematic opposition that the literature in Management makes between the "strategy as process" and "strategy as practice" (Lorino and Tarondeau, 2015). Perhaps there is a natural link between theory and practice ? We will observe, among other things, that this link between the application of a predefined strategic plan and the "Bricolage" mode (Baker & Nelson, 2005) exists. Literature, to this day, makes a clear split between the two : either we find the strategic plans predetermined, or we find no plan to follow ! The opposition would thus manifest itself between the strategies that follow the "Porter" plan and the Strategizing (Whittington, 2017). The conclusion raises an innovative view on the subject since there is a link between the two major currents of thinking, highlighting the lack in the literature. The challenge of our article is first theoretical since we propose an innovative view that links these two previously opposed strategic modes, but equally managerial since we are studying a case of Start-Up which will have to operate a structured strategic approach to raise funds.

## Key Words

Strategic Management, *strategy as process*, *strategizing*, *bricolage*, *temporality*.

## 1) Introduction

Le mot stratégie a très largement été défini dans la littérature, avec de multiples acceptions, mais en ce qui concerne sa formation même nous retrouvons majoritairement deux grands courants de pensée, dits jusqu'alors antinomiques. D'un côté la stratégie résulterait de plans stratégiques définis issus des analyses de Porter (1996) ; et de l'autre, la stratégie résulterait d'une décision ne suivant aucun plan défini et se ferait au fil de la vie de l'entreprise (Mintzberg, 1978 ; Laroche et Nioche, 2015). La littérature sur le processus de formation de l'instant stratégique, est encore en grande partie théorique et avec trop peu d'exemples empiriques. Sa définition habituelle présuppose une raison logique et délibérée d'un flux de décisions réfléchies pour atteindre des objectifs précis, ce qui peut largement être remis en question (Mintzberg, 1978). Plus précisément l'auteur prétend qu'en réalité les stratégies peuvent se former en dépit de toute intention délibérée, en enchaînant sur trois conclusions intéressantes. D'abord sur le fait que la formation de la stratégie est une résultante d'une interaction entre l'environnement dynamique de l'entreprise (les événements quotidiens non calculés) et l'élan bureaucratique de l'organisation. Ensuite, afin de faire le lien entre l'aspect organisé et la réalité non intentionnelle, il y aurait une force qualifiée de médiatrice. Et enfin, dans le temps on se rend compte, avec étonnement, que la stratégie non intentionnelle (provoquée par la dynamique de l'instant) suit en fait naturellement les tendances importantes érigées au sein de l'organisation. Selon Mintzberg même, la littérature sur le sujet de la formation de la stratégie est obligatoirement ordonnée dans une des deux catégories, où la bureaucratie (intentionnalité) s'opposera à l'adhocratie (non intentionnalité). Le mode de planification stratégique (théorie bureaucratique) comprenant le plus grand nombre de documents publiés, est décrit dans la tradition des Sciences de Gestion comme un processus très ordonné, parfaitement intégré, avec des stratégies explicitées dans les délais prévus par l'organisation. A l'opposé, le mode adaptatif décrit le processus comme celui dans lequel de nombreux décideurs, ayant des objectifs parfois contradictoires, tentent de négocier entre eux pour produire des flux additifs d'actions. Les modèles classiques transversaux ne donneraient qu'une image partielle du monde en évacuant le rôle du temps (Tsoukas & Chia, 2002) dans l'enchaînement des actes de la stratégie, et supposant un état d'équilibre des choses (Barlatier, 2016). Les études dites processuelles, qui concernent l'utilisation et le développement des ressources au fil du temps, ont montré comment les entreprises peuvent parfois s'approprier des ressources ordinaires pour (en les combinant) créer de la valeur par le biais du bricolage (Baker & Nelson, 2005), qui ne suit aucun formalisme planifié en apparence (Langley, 2007). Nous nous sommes intéressés précisément à ce cadre théorique de la formation de l'acte stratégique, adapté à la Start-Up. Organisation à très faible niveau hiérarchique (Calori et Reynood, 1986) qui doit valider le plus tôt possible son « *Minimum Viable Product* » (Rancic Moogk, 2012) car elle se trouve, par définition même en extrême condition d'incertitude. Cauvin & Besco (2002), outre réaffirmer le fait qu'une Start-Up doit aussi être une entreprise créée récemment et être innovante, en donnent une série de spécificités que nous retrouvons comme caractéristiques clef de notre étude de cas : fort taux de croissance de son chiffre d'affaire ; des faiblesses au démarrage en période de R&D ; un patrimoine incorporel immatériel qui tient une place prépondérante ; nécessite des besoins financiers spécifiques induits par les fortes dépenses des programmes de R&D ; est en recherche permanente de

réactivité et de flexibilité pour adapter l'offre à l'évolution du besoin ; partage (parfois même abandonne) de façon quasi inévitable le contrôle capitalistique ; subit une incertitude de réussite sur les marchés ciblés. C'est dans ce cadre de jeune pousse que nous posons dès lors notre question de recherche : peut-il exister un cycle d'actions stratégiques de pratiques liant le « bricolage » (démarrage d'une Start-Up) aux plans stratégiques par processus classiques en management ? Nous ferons état dans une partie théorique des apports de la littérature en ce qui concerne les deux typologies de stratégies, puis exposerons dès lors notre méthodologie de recherche avant de proposer nos résultats empiriques.

## 2) Cadre Théorique : la stratégie processuelle et le « bricolage »

Historiquement la littérature est très proluxe sur le sujet de la stratégie dite planifiée de l'entreprise, avec particulièrement les travaux de Porter (1982) autour de la notion centrale de la chaîne de valeur. Porter, pour définir ce qu'est une stratégie concurrentielle d'entreprise, met en avant l'idée qu'une stratégie est à la fois « une création d'une position unique et précieuse » qui est « basée sur un choix d'un ensemble d'activités pour offrir une combinaison unique de valeurs » : en somme des éléments prévus et intentionnels. Smida (2006) suggère, en reprenant ce même thème, de départager cette idée en deux visions adaptées à la Start-Up : l'une dite occidentale, où il s'agit de passer à l'acte le plus tôt possible ; et l'autre orientale, où il faut garder le plus longtemps possible le choix de ne pas engager irrémédiablement l'entreprise (Smida et Mezrioui, 2015). Cette dualité est assez perturbante car cela signifierait qu'il n'y a pas véritablement de règles précises à suivre pour une jeune entreprise. Nous trouvons un concept très pertinent pour notre recherche (Hege, 2001) qui prévaudrait en ce qui concerne les Start-Up au regard de l'idée d'agir au plus tôt : le concept du *winner-takes-all*. En d'autres termes là où une Start-Up se doit de faire la course au dépôt de brevet, cela ne suffit absolument pas : celle qui prend le marché avant les autres gagne à l'arrivée, indépendamment de la protection industrielle (Berbain, 2017). Cette idée tendrait à être déjà une première approche de ce que Baker et Nelson (2005) appelleront le bricolage. Nous pouvons alors nous demander légitimement à quoi sert finalement une réflexion stratégique posée et structurée en suivant une planification ? Nous voyons bien qu'il existe une différence majeure entre les plans stratégiques bureaucratiques et le concept initial de l'adhocratie de Mintzberg (1978), qui justement nous explique qu'il ne peut y avoir de plan stratégique figé. Le seul point commun que nous pouvons trouver entre les deux modes concerne la gestion du capital humain, c'est-à-dire la gestion des talents (Singh, 2014 ; Dejoux et Thévenet, 2015). Les auteurs expliquant que la gestion des talents consiste en somme à mettre en évidence les lacunes du capital humain et le talent nécessaire pour être performant sur le marché cible. Le plan de gestion des talents est donc commun aux deux modes de création de l'instant stratégique au travers de quelques éléments incontournables : un processus de recrutement adapté à l'environnement de l'entreprise, la gestion des performances humaines, la gestion des compétences, la gestion de la relève, le développement de carrière, la formation, et la rémunération. Etre capable de créer une adéquation entre le bon talent et le bon endroit est la seule différence, qui devient capitale pour les dirigeants de Start-Up. Si nous évoquons ici donc un mode de

pensée basé sur la gestion des ressources c'est parce que cela reste sans doute l'approche dominante de l'ère post-Porter. Selon ce point de vue, se sont le mélange et le développement des capacités et des ressources hétérogènes qui fournissent la source fondamentale d'une organisation. L'improvisation devenant une disposition dans le processus stratégique en ce qu'elle s'appuie sur l'expérience passée, l'histoire et les conditions locales (Chia, Mc Kay & Masrani, 2008). L'improvisation peut donc être considérée comme une spontanéité répétée où des répertoires d'arrangements préalables peuvent être pratiqués pour déterminer ce qui convient ou ce qui est inapte. Cette improvisation, selon Chia, ne serait qu'un aboutissement intellectuel d'une expérience provenant du terrain, une non intentionnalité autorisée par la gestion et la mise en évidence de talents. Whittington & Melin (2003) exposent que force est de constater que ce que nous appelons stratégie n'est plus car c'est la capacité de réaction de l'organisation en tant que telle qui devient la stratégie, et non plus le fait de suivre un plan prédéterminé. La raison de ce changement de nature du concept de stratégie est qu'il y a une augmentation substantielle dans le rythme même du changement, parce que les marchés sont limités (donc plus denses d'un point de vue concurrentiel) et que la gestion des connaissances est un défi : l'incorporation des talents nécessaires fait changer les choses au sein de l'entreprise. L'organisation doit donc réagir plus vite que ce qu'un éventuel plan stratégique pourrait présupposer (Burgelman et *alii.*, 2018). L'évolution rapide de l'environnement nous oblige à ne pas rester immobiles, mais provoque la création de processus continus de modifications organisationnelles et stratégiques non prévus. C'est ce que Whittington (2006) nomme le *strategizing* alors que Sandberg & Tsoukas (2011) nous rappellent que généralement la pratique est opposable à la théorie (au plan stratégique défini en somme). Partant de ce principe où les dirigeants tentent de mettre en œuvre des plans d'actions prédéfinis, des changements dans les organisations se produisent pourtant et s'imposent sans forcément une action managériale intentionnelle (Tsoukas & Chia, 2002). La littérature nous propose ainsi des termes qualificatifs des deux typologies d'actions stratégiques. Tout d'abord l'analyse processuelle (Pettigrew, 1997) : une analyse stratégique qui consiste à expliquer une relation de cause à effet via une théorie, à conceptualiser les activités des individus et de leur organisation via une théorie, ou à décrire un changement dans le temps toujours via une théorie. L'approche processuelle vise à constater donc comment une stratégie organisationnelle peut émerger en saisissant la réalité de l'organisation au travers de modèles pré établis (en résumé : suivre un plan d'actions de politique générale d'entreprise). Ensuite l'analyse *as-practice*, ou post-processuelle (Chia & Mc Kay, 2007) : analyse stratégique qui consiste à comprendre comment la stratégie se forme en tentant de trouver un modèle théorique nouveau pour rationaliser la chose. La plupart des recherches contemporaines portent sur ce type d'action pour tenter de savoir où et comment la stratégie d'une organisation se crée (Jarzabkowski, 2005 ; Whittington, 2017). Ce qui motive l'action pratique n'est pas tant délibérée (intention consciente) mais constitue un ensemble de dispositions transportables et durables (Bourdieu, 1990) qu'il est possible d'appeler micro ou macro processus. La stratégie subsiste dans chaque acte banal (micro) et apparemment isolé que nous effectuons. L'addition de ces actes formant ladite stratégie (macro). L'impression générale reste que les pratiques sont essentiellement des micro processus d'actions mais avec une différence néanmoins : la suite des actions dans la stratégie processuelle coordonne les individus ; alors que dans la stratégie *as-practice*, les individus acteurs coordonnent la pratique sur le terrain. Cette double typologie d'action

stratégique pose la question de l'intentionnalité ou de non intentionnalité des décisions de gestion (Mintzberg & Mc Hugh, 1985) : l'adhocratie (appelé également organisation innovatrice) définit une configuration complexe et non normalisée (en résumé : la Start-Up vogue au jour le jour), tout en s'opposant à une organisation en mode bureaucratie (qui suit un plan). La caractéristique d'une adhocratie selon les auteurs se définit par plusieurs caractéristiques : il s'agit d'une organisation qui agit dans un environnement à la fois dynamique et complexe qui demande une innovation constante ; où l'innovation produite oblige l'organisation à comporter en son sein des experts de très haute qualification et de mélanger ces talents entre eux pour former une équipe performante ; où les experts sont basés en unités spécialisées et sont regroupés temporairement en mode de gestion de projet (la structure prenant ainsi de fait une organisation matricielle) ; où les projets étant tellement complexes qu'il n'est pas possible d'avoir une autorité de management hiérarchique (les talents s'autorégulant entre eux automatiquement) ; où les informations viennent au fur et à mesure de leur délivrance et des besoins de l'organisation (le pouvoir de décision étant décentralisé. La notion de pratique est interprétée de diverses manières, mais un dénominateur commun est une appréciation de la compétence par lequel les acteurs vont agir avec les ressources dont ils disposent dans leur vie quotidienne (Whittington, 2017). L'accent est donc mis davantage sur les acteurs que sur les caractéristiques de l'organisation qui les entoure. Si nous allons plus en avant, nous pouvons tenter de comprendre l'acte de formation même de cette stratégie *as-practice* qui est pour Jarzabkowsky (2007) un phénomène qui se produit en liant la *praxis*, les pratiques, et les praticiens. La *praxis* signifie ici un acte emphatique pour décrire l'ensemble de l'action humaine. Le mot *praxis* comprend l'interconnexion entre les actions des différents individus, dispersés et les groupes et les institutions socialement, politiquement et économiquement intégrées dans lesquels les individus agissent et auxquels ils contribuent. Les pratiques offrent une gamme de points d'entrée possibles dans les phénomènes même. Elles sont définies comme des types routiniers de comportements qui se composent de plusieurs éléments, interconnectés les uns aux autres : les formes d'activités physiques, les formes d'activités mentales, des choses et leur utilisation. Les praticiens quant à eux sont les acteurs : les personnes qui font appel à des pratiques pour agir. Ils façonnent l'activité stratégique par ce qu'ils sont, comment ils agissent, et par les ressources qu'ils mettent en œuvre (Jarzabkowsky et Kaplan, 2015). Cette notion qui lie la *strategy-as-practice* à une action non intentionnelle est pour autant modulée par Chia & Holt (2006) qui nous expliquent que le *strategizing* ne serait en fait que la conséquence d'un plan réfléchi en amont, car sans idée de plan il n'aura pas été possible de créer une quelconque stratégie. Nous avons été particulièrement attirés par un travail de recherche sous forme de *working paper* qui explique l'opposition des outils classiques d'analyse stratégique (issus des travaux de Porter particulièrement), avec les *ad hoc tools* du *strategizing* (Corbet-Etchevers, Cajaiba, Santana & Parmentier, 2015) qui forment le concept du bricolage. Concept qui, de notre point de vue, a parfaitement été défini par Baker & Nelson (2005) : « *making do with whatever is at hand..., by applying combinations of the resources at hand to new problems and opportunities* ». Levi-Strauss (2006) était déjà avant-gardiste en donnant une méthode de caractérisation du processus du bricolage, qui selon lui se déroule en trois phases : la phase Répertoire qui consiste à faire un état des stocks à disposition du bricoleur afin de comprendre les outils dont il dispose ; la phase Dialogue qui consiste à discuter avec toutes les ressources en présence pour évaluer les solutions qu'il

peut apporter à son problème latent ; et la phase *Outcome* qui consiste à mettre en évidence le processus sous-jacent à venir en rassemblant les éléments visibles, ce qui peut provoquer une conclusion éloignée de ce à quoi le bricoleur pensait au tout début. Cette dernière étant la phase de réalisation. Respecter ces trois phases permet selon Corbet-Etchevers et *alii.* (2015) la création de ce qu'ils appellent les *ad hoc tools* où la phase *Outcome* les produit. La question qui reste en suspens, au cœur de bon nombre de recherches contemporaines, est de tenter de modéliser la production des outils *ad hoc* : car si nous comprenons le processus de création grâce à Levi-Strauss (2006), la caractérisation desdits outils reste encore un mystère pour les Sciences de Gestion. L'étude menée sur trois années par ces chercheurs (Corbet-Etchevers, Cajaiba, Santana & Parmentier, 2015) tente justement de proposer une méthodologie de création de ces outils issus de la phase *Outcome* en trois instants. L'Instant 1 : la création du moment stratégique, qui est un espace-temps dans lequel un problème stratégique se pose ; l'instant 2 : l'assemblage, qui vise à regrouper les outils disponibles pour répondre à la question stratégique ; et l'instant 3 : le devenir, qui vise à s'appropriier et à diffuser si besoin l'outil *ad hoc* qui vient de se construire pour répondre à la problématique. La littérature en Sciences de Gestion, ainsi, propose deux modèles de management stratégique bien distincts dans leur formation. Les figures 1 et 2 ci-après exposent leurs caractéristiques.

Figure 1 : le mode « strategy as process » selon la littérature

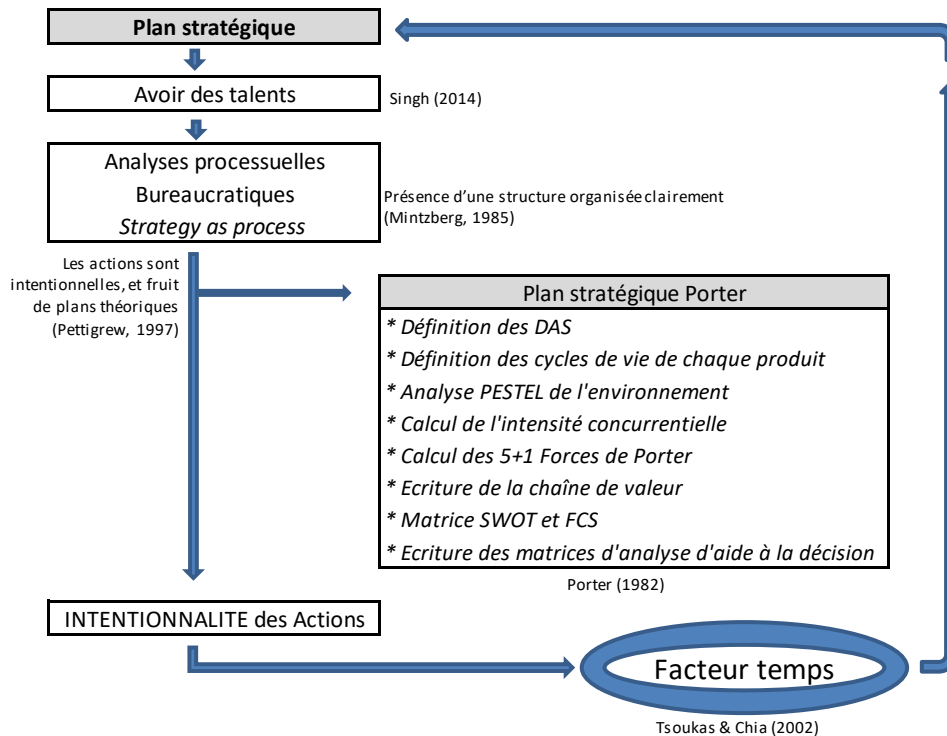
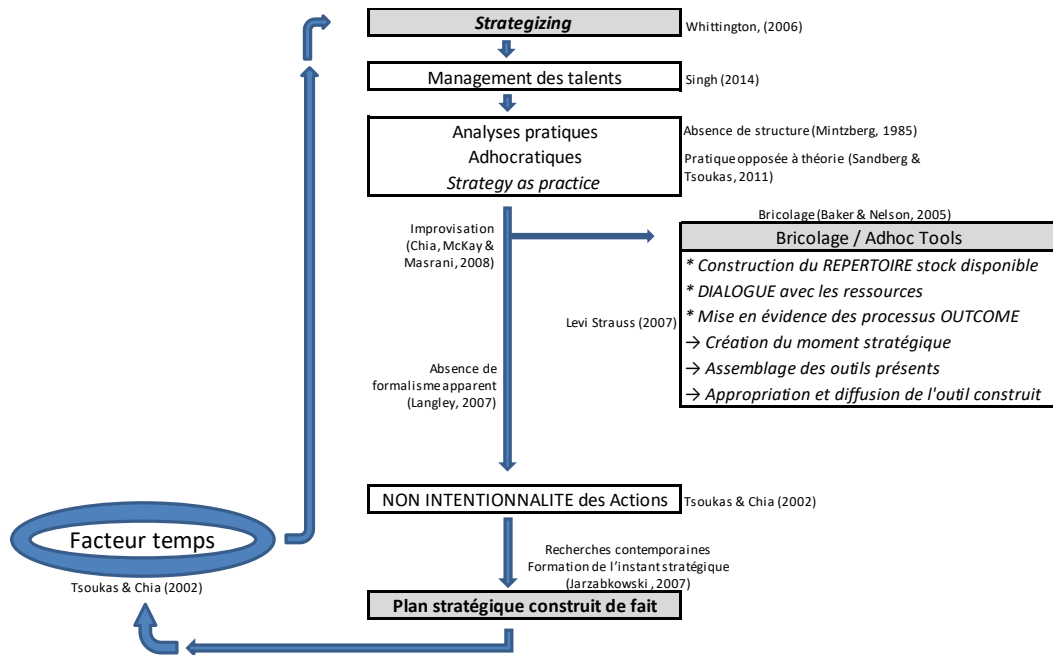


Figure 2 : le mode « strategy as practice » selon la littérature



### 3) Méthodologie de recherche empirique

Forts de ce cadre théorie exposé, nous avons choisi d'étudier un cas en profondeur pour comprendre les différents contours de l'acte stratégique de ladite organisation, et en retirer les éléments constitutifs de son évolution. Notre étude empirique vise à comprendre par observations et par analyse d'éléments concrets les différentes étapes de la création de la stratégie de la Start-Up. La compréhension de la connaissance engendrée se formulera ainsi en termes de motivations des acteurs et de leurs actes. La partie qualitative de notre travail s'appuie sur les recommandations de Yin (2003), qui explique qu'un travail de recherche basé sur une étude de cas pour comprendre des mécanismes contemporains est tout particulièrement recommandé. Nous avons donc basé le fondement méthodologique de notre étude sur le principe des *Case Studies*. Il est important de préciser divers éléments qui rendent pertinente l'étude par cas. Tout d'abord, il nous rappelle que selon Shavelson et Townes (2002) la méthode des études de cas est extrêmement pertinente lorsque la recherche porte sur une question descriptive pour évoquer ce qu'il s'est passé ou sur une question explicative pour évoquer comment et pourquoi s'est passé quelque chose. Il est exact de penser que les principaux fondements de la méthode des cas ont vu de nombreux articles être écrits sur le sujet (Wacheux, 1996, Miles et Huberman, 2003), mais nous retenons tout particulièrement les écrits de Yin qui prétend que l'étude de cas est la plus adaptée des stratégies



de recherche pour un évènement dit contemporain, au travers de trois étapes : la définition de la cible, la pertinence de l'étude de ce cas, et enfin l'écriture du protocole d'étude. Nous avons recueilli des données de divers types : les données observées a posteriori (le management organisationnel formant la stratégie, incluant la totalité des données écrites et orales recueillies qui nous ont permis d'analyser précisément les actes stratégiques du cas), les données orales par entretiens informels ou semi directif avec les parties prenantes internes, les données écrites (les bilans de 2007 à 2012, les plans stratégiques écrits, la politique générale de propriété intellectuelle, les articles de presse). A posteriori, il s'agit donc de se poser les questions fondamentales (Stake, 1995) : que s'est-il passé ? comment cela est-il arrivé ? pour délimiter le processus. De manière plus lisible, l'étude de cas autorise une analyse processuelle en profondeur d'un mécanisme organisationnel dans le temps. C'est pourquoi Stake nous propose trois typologies d'études de cas : instrumentale (étude faite sur la base d'une théorie générique), intrinsèque (étude faite pour décrire, donner une explication et dans le meilleur des cas aboutir à une normalisation), collective (étude réalisée à partir de cas multiples sous une forme instrumentale). Nous avons donc procédé à une étude de cas dite intrinsèque qui nous permet de décrire les différentes étapes stratégiques de la Start-Up et de les lier. Si Giordano (2003) préconise de présenter le cas de manière suffisamment claire et précise pour que le lecteur puisse comprendre facilement le travail du chercheur, Yin (2003) rajoute que le lecteur doit avoir le maximum de renseignements sur ledit cas afin de pouvoir appréhender le cheminement de la recherche, en partant de la mise en évidence de la problématique jusqu'aux résultats. Nous proposons donc ci-après une présentation du cas, de manière à ce que nos lecteurs aient une vue la plus élargie possible de la Start-Up, objet de notre étude. Ladite Start-Up a été créée en 2006 sous une forme indépendante et a été transformée début 2007 en société par actions, pour être au final obligée de cesser son activité en 2012 du fait non seulement d'impayés très importants mais aussi de l'indélicatesse d'un client majeur qui n'a pas honoré ses engagements contractuels. La société P2Mc est une Start-Up créée sous un actionariat privé, et qui a vu le jour initialement dans le cadre d'une activité pure de conseil pour le compte d'opérateurs télécom. Les revenus générés par cette activité ont permis de financer un programme de recherche scientifique sur le secteur du nettoyage bio, et en particulier en ce qui concerne le nettoyage des lignes d'eau des piscines. La société a vécu une mutation organisationnelle importante, la faisant passer d'une stratégie basée sur le service vers une stratégie de production de produits innovants. Le constat est donc fait rapidement que le nettoyage de cette ligne d'eau et des skimmers (limite entre air et eau où se déposent des saletés) s'avère particulièrement délicat, car une multitude de particules, micro-organismes, résidus organiques, dépôts calcaires ou autres, s'agglomèrent à ce niveau. De manière générale, la ligne d'eau d'une piscine (tout comme la ligne d'eau d'une embarcation nautique) est recouverte d'impuretés grasses qui sont difficiles à faire partir. De plus, les produits existants sur le marché sont hautement chimiques et se révèlent non seulement nocifs pour l'utilisateur qui doit prendre des mesures de protections particulières avant de les utiliser (notamment protection des mains et/ou des yeux), mais également pour l'environnement. Un programme de R&D a donc été entrepris dans le but de réaliser la formulation, en partenariat avec différents laboratoires privés, d'un nouveau produit naturel pour répondre à ce marché et à ses nouvelles exigences en matière d'écologie. L'aboutissement a été la mise au point d'un produit de nettoyage innovant et caractérisé par le dépôt d'un brevet. Il y a deux grands axes d'utilisation du

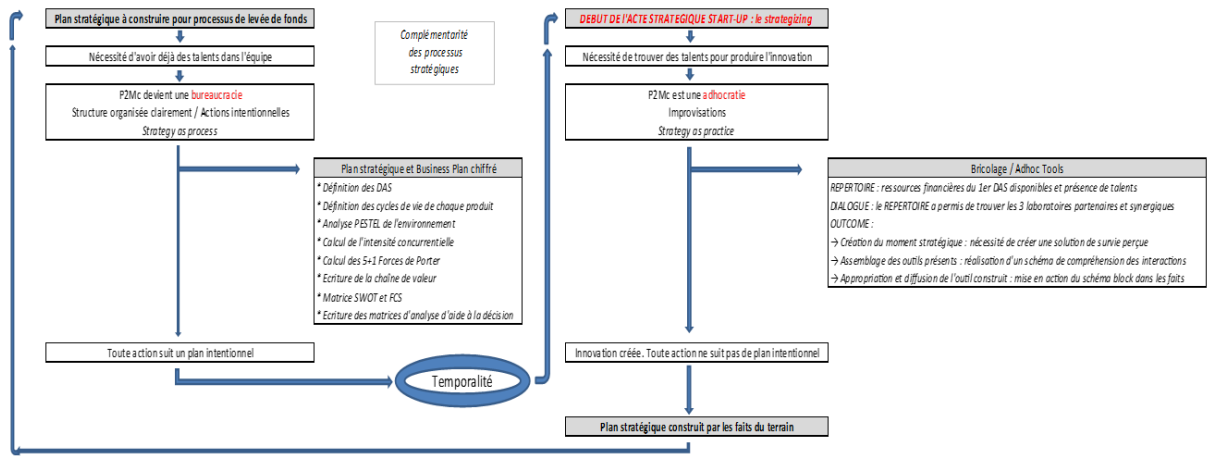
brevet déposé : un produit de détergence de toutes surfaces lisses plastiques ou métalliques, et un produit naturel d'hygiène des mains. Un brevet français a été déposé le 2 Juin 2008, publié en 2009 par l'INPI, et délivré officiellement le 03 Décembre 2010. La commercialisation a commencé en 2010 sur un premier segment test : la piscine. La société P2Mc a pu financer son important programme de R&D grâce à sa première activité de conseil. Les revenus provenant de ce DAS ont donc permis de garder une indépendance financière tout au long du programme de mise au point. Cette stratégie de rupture et de changement organisationnel a permis à cette Start-Up de ne pas faire appel à des partenaires financiers avant la mise au point technique. L'idée consistant à donc faire financer un DAS par un autre. Par ailleurs, nous avons pu constater aussi que le schéma organisationnel mis en place par la société vise à externaliser la totalité des cycles amont et aval de la suite de production. L'idée étant de ne pas figer du capital dans l'outil de production, pour créer un processus totalement externe. Toutes nos sources ont été utilisées comme instrument du recueil des données, avec un élément notable : l'analyse du dirigeant. Pour Yin (2003), cette phase d'entretien est capitale dans la réalisation d'une étude de cas car elle constitue l'essence même de l'analyse en profondeur, ramenant le chercheur au plus près de sa problématique. L'entretien permettant une meilleure compréhension des faits qui se sont produits par la verbalisation issue de l'interlocuteur interviewé. Cela a permis donc de modéliser les processus et visualiser comment se sont formés les événements. Tous les artefacts de collecte suggérés par Yin ont aussi été nécessaire pour reconstituer l'acte stratégique : documentation, documents d'archives, observation, observation participante.

#### 4) **Résultats et discussions**

La stratégie de P2Mc s'est inscrite dans le plan de synthèse présenté en figure 3. Si le positionnement de la société vis-à-vis des analyses processuelles est initialement absent, en revanche, nous trouvons un cheminement différent au regard de la *strategy as practice*. L'origine de la création du deuxième DAS (portant l'innovation) est totalement non intentionnelle. En effet, le dirigeant de la Start-Up a exposé dans plusieurs interviews publics avoir découvert par le plus pur hasard les propriétés de l'argile et a décidé d'en extraire certains effets synergiques pour traiter un problème qui lui était propre (le nettoyage de sa propre piscine). La formation de la stratégie étant donc bien une résultante d'une interaction entre l'environnement dynamique de l'entreprise (les événements quotidiens non calculés) et l'élan bureaucratique de l'organisation (organisation du premier DAS), pour devenir une entité adhocratique (Mintzberg, 1978). L'évolution rapide de l'environnement de la Start-Up l'a obligé à ne pas rester immobile et à créer une nouvelle solution de survie en provoquant la création d'un processus continu de modifications organisationnelles et stratégiques non prévu. C'est ce que Whittington (2003, 2012, 2017) nomme le *strategizing*, dont P2Mc en est un exemple dans sa formule *as practice*. Une fois l'innovation créée, adressant secteur *pool & spas*, la Start-Up a décliné de manière sa formulation sur d'autres segments de marchés de nettoyage. Cela s'est manifesté, par exemple, par la mise en concession du titre de propriété intellectuelle auprès d'un industriel tiers, en charge de développer la

commercialisation sur ces nouveaux marchés. Cette action ne fait référence à aucun plan prédéfini lors de la conception de l'innovation. P2Mc possède donc les caractéristiques d'une adhocratie (Mintzberg et MacHugh, 1985) : il s'agit d'abord d'une organisation qui agit dans un environnement à la fois dynamique et complexe qui demande une innovation constante (le secteur de la détergence biodégradable) ; la production d'innovations oblige cette organisation à comporter en son sein des experts de très haute qualification (P2Mc s'est appuyé sur trois laboratoires de chimie experts. Ces experts sont basés en unités spécialisées, et sont regroupés temporairement en mode de gestion de projet. La structure prenant ainsi de fait une organisation matricielle : chaque laboratoire expert possédant un savoir-faire précis) ; ses projets sont tellement complexes qu'il n'est pas possible d'avoir une autorité de management hiérarchique, les talents s'autorégulant entre eux automatiquement. Le pouvoir de décision est donc décentralisé, les informations venant dès lors au fur et à mesure de leur délivrance et des besoins de l'organisation : le consensus et le dialogue entre les différents laboratoires partenaires ont été nécessaires pour mettre au point l'innovation. En outre, les trois phases du processus de bricolage, décrit par Levi-Strauss (2006), enrichis par les travaux de Corbet-Etchevers et *alii.* (2015) (création des *ad hoc tools*) ont été une réalité observée au sein de notre cas. Plus précisément : la phase *Répertoire* qui consiste à un état des stocks à disposition du bricoleur afin de comprendre les outils dont il dispose (P2Mc disposait des ressources financières de son premier DAS, ainsi que de la volonté de son dirigeant de créer une innovation, signifiant la présence du talent (Singh, 2014)) ; la phase *Dialogue* qui consiste à discuter avec toutes les ressources en présence pour évaluer les solutions qu'il peut apporter à son problème latent (P2Mc a rapidement utilisé son « stock » pour trouver les ressources constituées de ses trois laboratoires experts partenaires) ; et la phase *Outcome* qui consiste à faire en sorte de mettre en évidence le processus sous-jacent à venir en rassemblant les éléments visibles, ce qui peut provoquer une conclusion éloignée de ce à quoi le bricoleur pensait au tout début. Nous retrouvons les « instants » décrits dans notre revue de littérature. L'instant 1 : la création du moment stratégique, qui est un espace-temps dans lequel un problème stratégique se pose (le dirigeant de la Start-Up a perçu la nécessité de créer une nouvelle activité pour la survie de l'entreprise, et a profité d'un acte non intentionnel - la découverte des propriétés de l'argile - pour donner une réponse à son problème stratégique) ; l'instant 2 : l'assemblage, qui vise à regrouper les outils disponibles pour répondre à la question stratégique (le dirigeant a réalisé un schéma des acteurs de son projet innovant formant l'assemblage de toutes les données, pour une mise en action) ; et l'instant 3 : le devenir, qui vise à s'approprier et à diffuser, si besoin, l'outil *ad hoc* qui vient de se construire pour répondre à la problématique (le dirigeant a mis en œuvre de façon très pragmatique son plan de fabrication décrit dans son schéma, vérifiant ainsi que le processus global pouvait répondre à la problématique de la Start-Up).

Figure 3 : détails du cycle évolutif de la stratégie de la Start-Up

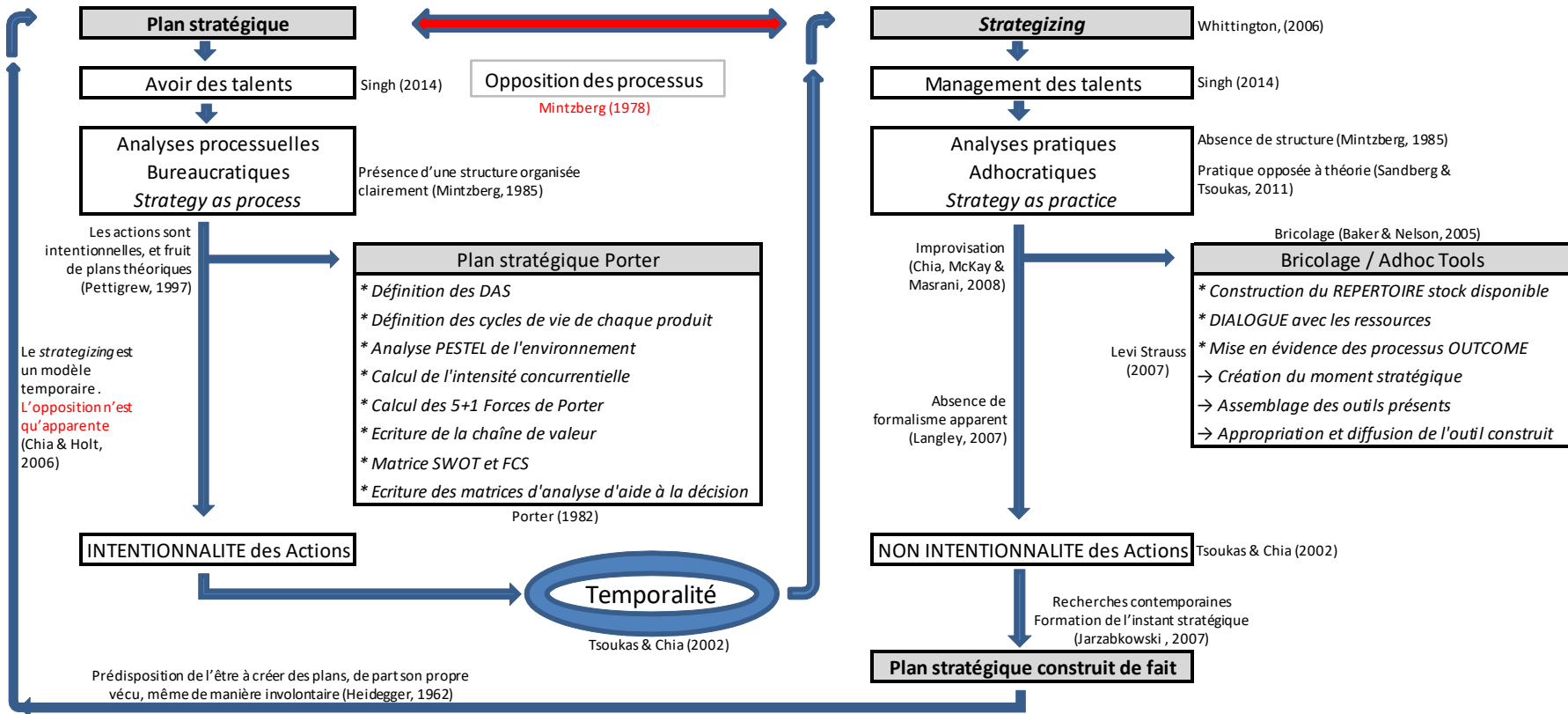


Il est certain que si l'évolution de la stratégie de la Start-Up s'est faite de manière adhocratique, le retour à un plan d'analyse processuel s'en est suivi avec le temps et dès lors que l'innovation a été mise sur le marché d'un point de vue commercial et industriel. La raison principale fut la nécessité de créer des plans d'affaires structurés pour aller chercher du financement de haut de bilan auprès des réseaux de *private equity*. Nous trouvons donc ici une confirmation du rôle de la temporalité (Tsoukas & Chia, 2002) dans les stratégies dites de bricolage (Baker & Nelson, 2005) qui ne suivent aucun formalisme planifié. En apparence seulement (Langley, 2007). Les schémas 1 et 2 étant tous deux ainsi vérifiés par le cas P2Mc : la Start-Up a démarré en mode *strategizing* pour, dès que la R&D a été terminée, compléter son développement par des plans processuels. Une quasi obligation dans le cadre de levées de fonds. C'est pourquoi une dose de stratégie émergente (provoquée par les actions quotidiennes), rajoutée à l'*intended strategy* (Mintzberg & Mc Hugh, 1985), permet l'apparition de ce que les auteurs appellent le *realized strategy*. Leur concept évoqué du *grass roots* (en référence à l'ancrage des actions en laissant faire les talents) crée un cycle : les stratégies émergentes venant bousculer les plans initiaux jusqu'à ce qu'eux même se fassent appeler planification, et ainsi de suite. Nous pouvons parler de stratégies convergentes relatives à la planification, et de stratégies divergentes relatives aux actions émergentes venant modifier le comportement. Le cycle se crée automatiquement et fonctionne jusqu'à l'apparition d'un élément perturbateur créant un nouvel acte de management. Il n'y aurait finalement pas de réelle opposition entre les deux modèles (Mintzberg & Mc Hugh, 1985) car aucune organisation ne peut fonctionner qu'avec des stratégies émergentes. Il faut démarrer avec un plan qui se transformera et deviendra lui-même le nouveau plan. Les deux systèmes observés pourraient être imbriqués donc ! Mais si la stratégie processuelle est la partie intentionnelle de l'acte stratégique calquée sur des théories et modèles existants, nous pouvons alors aussi nous demander comment se crée l'acte stratégique post processuel. La Stratégie *as-practice* (Whittington & Vaara, 2012) enrichit, elle aussi, les plans stratégiques traditionnels car donne de l'importance à l'aspect des pratiques sociales des individus qui agissent sur la stratégie de l'organisation. Elle s'appuie principalement sur les théories

sociologiques de la pratique plutôt que sur les théories économiques : elle élargit la portée de ce qu'un plan stratégique tente d'expliquer ; doit permettre d'appliquer les modèles d'analyse stratégiques à de plus nombreuses organisations que les plans stratégiques classiques ne le peuvent (par exemple aux Start-Up, alors que la stratégie dite Portérienne ne convient qu'aux organisations de type industries) ; la méthodologie d'analyse est substantiellement très différente puisqu'axée sur le comportement humain et pas sur l'économie. Les études du modèle de stratégie *as-practice* (Whittington, 2012) ont montré que les pratiques vont au-delà de la simple analyse traditionnelle car impliquent l'aspect social, en n'imposant pas de contraintes économiques rigides mais au contraire permet l'adaptation en fonction du terrain et des relations humaines. En outre, les pratiques de stratégie sont beaucoup plus qu'une aide à la décision : elles servent à inclure ou exclure, légitimer ou délégitimer, et même éventuellement à changer le concept même de l'organisation. Le *strategizing* ne serait qu'un modèle temporaire donc ? Chia & Holt (2006) s'appuient sur les écrits d'Heidegger (1962) pour articuler cette théorie relationnelle entre action humaine et les pratiques au quotidien, ce que nous retrouvons peut-être dans notre étude de cas. Plus précisément, ils soutiennent que le maître mot pour qualifier l'action stratégique (individuelle ou organisationnelle) ne suit aucun mode prédéfini mais est un dérivé de la non intentionnalité pour s'adapter au quotidien. L'action stratégique étant dès lors le fait de ne suivre aucun plan pré établi mais de faire ... « comme on peut », ceci étant humainement possible grâce à une prédisposition du manager à agir avec discernement et rapidement (grâce à l'apprentissage de ses propres expériences passées). Heidegger (1962), propose une distinction philosophique importante entre deux façons dont le monde peut prendre des décisions. Le mode *availableness* (ou encore *readiness to hand*) : est un mode d'action résultant d'une pensée inscrite dans l'antériorité de la représentation mentale. En d'autres termes il s'agit d'un processus de réflexion dans le temps. Et le mode *occurentness* est un mode où l'action fait directement face à une problématique présentée, ce qui implique que le sujet et le phénomène présenté ne soient pas liés par un affect quelconque. La philosophie nous propose finalement l'idée que les deux comportements seraient liés, et qu'il serait impossible d'agir en mode *occurentness* sans la première étape *readiness to hand*. Car pour être capable d'agir au jour le jour il faut être capable d'avoir réfléchi à une stratégie en amont, même si la conclusion est que l'action n'en sera pas le reflet sur le terrain. L'auteur parle de stratégie inductive, l'intentionnalité de la première devenant l'action de la deuxième (non intentionnelle donc). Comme une sorte de prédisposition à agir non délibérément dans des circonstances locales et voire d'urgence devant le fait accompli. La stratégie doit donc être comprise comme étant immanente à chaque action d'adaptation que la cohérence du plan fait dériver, et non un but direct à partir d'un plan global. L'auteur précisant aussi que l'acteur de l'action stratégique doit faire preuve de prédispositions intériorisées qui l'orientera vers un engagement. La figure 3 ci-avant nous propose une vue synoptique complète matérialisant l'observation de notre cas de recherche au regard de notre revue de littérature et des faits exposés par Heidegger. Nous pouvons ainsi et dès lors répondre à notre question de recherche : peut-il exister un cycle d'actions stratégiques de pratiques liant le « bricolage » (démarrage d'une Start-Up) aux plans stratégiques par processus classiques en management ? Il est manifestement démontré au travers de cette recherche que les deux typologies de stratégies décrites par la littérature peuvent être liées au travers d'un cycle temporel (figure 4). Notre résultat pose un véritable regard novateur, venant enrichir la théorie, puisqu'à ce jour aucune recherche

ne proposait de cas terrain précis permettant de lier factuellement les deux typologies. La formation de l'acte de stratégie processuelle peut être donc une conséquence de la stratégie dite de « bricolage ». Par ailleurs, l'enjeu managérial de notre étude réside dans le fait qu'un dirigeant de Start-Up, dorénavant, aura conscience que sa stratégie faite au jour le jour devra se transformer en déclinaison d'un plan stratégique classique **dès que la nécessité de lever des fonds sera effective**. Enfin il serait intéressant, dans le cadre d'une recherche future, d'observer un plus grand nombre de cas afin de définir plus précisément tous les termes de la figure 4. Afin de pouvoir préciser plus en détail notamment la notion du « temporalité ».

Figure 4 : modèle d'intersection des deux modes de management



## 5) Références

- Baker, T., Nelson, R-E. (2005), Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage, *Administration Science Quarterly*, Vol. 50, n° 3, pp 329-366.
- Barlatier, P-J. (2016), Management de l'innovation et nouvelle ère numérique-enjeux et perspectives, *Revue française de gestion*, Vol. 42, n° 254, pp 55-63.
- Berbain, C. (2017), La blockchain : concept, technologies, acteurs et usages. In : *Annales des Mines-Réalités industrielles*. FFE, pp. 6-9.
- Bourdieu, P. (1990), *The logic of practice*, Cambridge: Polity Press.
- Burgelman, R-A., Floyd, S-W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., Whittington, R. (2018), Strategy processes and practices : Dialogues and intersections, *Strategic Management Journal*, Vol 39, n° 3, 531-558.
- Calori, R., Reynood, N. (1986), Management stratégique dans les industries émergentes à haute technologie, *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 37, 3ème trimestre, pp 15-30.
- Cauvin, E., Bescos, P-L. (2002), L'Evaluation des performances : une comparaison entre les Technologie et Management de l'Information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, In *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit* (pp. CD-Rom).
- Chia, R., McKay, B., Masrani, S. (2008), *Capabilities as structuring dispositions: Reframing core competencies in practice terms*. School of Management, University of St Andrews, Scotland.
- Chia, R., Holt, R. (2006), Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective, *Organization Studies*, Vol. 27, n° 5, pp 635-655.
- Chia, R., MacKay, B. (2007), Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice, *Human Relations*, Vol. 60, n° 1, pp 217-242.
- Corbet-Etchevers, I., Cajaiba, A-P, Santana, G-C., Parmentier, A. (2014), Bricolage Perspective on Strategizing Tools: A Comparative Case Study. *Working Paper N° 2014-47 GREDEG CNRS*, University of Nice Sophia Antipolis.
- Dejoux, C., Thévenet, M. (2015), *La gestion des talents-2e éd.* Dunod.
- Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS.
- Heidegger, M. (1962), *Being and Time*, Oxford: Blackwell.
- Jarzabkowsky, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*, SAGE.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S. (2015), Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice, *Strategic Management Journal*, Vol. 36, n° 4, pp 537-558.



- Jarzabkowsky, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective, *Human Relations*, Vol. 60, n° 1, pp 5-27.
- Langley, A. (2007), Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, Vol. 5, n° 3, pp 271-282.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., Van de Ven, A. (2013), Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, n° 1, pp 1-13.
- Laroche, H., Nioche, J-P. (2015), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue française de gestion*, Vol. 41, n° 253, 97-120.
- Levy-Strauss, C. (1966), *The Savage Mind*, University of Chicago Press.
- Lorino, P., Tarondeau, J. C. (2015), De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue française de gestion*, Vol. 41, n° 253, pp 231-250.
- Milles, M-B, Huberman, A-M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H., McHugh, A., (1985), Strategy formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp 160-197.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24, N° 9, pp 934-948.
- Pettigrew, A. (1997), What is a processual Analysis? *Elsevier Sciences*, Vol. 13, n° 4, pp 337-348.
- Pettigrew, A. (1990), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, Vol. 1, n° 3, pp 267-292.
- Pettigrew, A. (1985), Contextualist Research and the study of organizational change processes, *Research methods in information system*, Vol. 1, pp 53-72.
- Rancic Moogk, D. (2012), Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups, *Technology Innovation Management Review*, Edition de Mars, pp 23-26.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2011), Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, Vol. 36, n° 2, pp 338-360.
- Shavelson, R-J., Towne, L. (2002), *Scientific Research in Education*, Washington, National Academy Press.
- Singh, T. (2014), Contemporary trends in talent management – Strategizing towards building strong organization, *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, Vol 3, n° 10, pp 639-656.
- Smida, A., Mezrioui, W. (2015), Capital risque : un essai de typologie des acteurs à partir de leurs stratégies d'action, *Entreprendre Innover*, n° 2, pp 21-34.
- Stake, R-E. (1995), *The art of the Case Study Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Tsoukas, H., Chia R. (2002), On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, Vol. 13, n° 5, pp 567-582.

Von Hippel, E. (1986), Lead Users: Sources of novel product concept, *Management Sciences*, Vol. 32, n° 7, July, pp 791-805.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Whittington, R. (2003), The work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, Vol. 1, pp 117-125.

Whittington, R. (2017), Strategy as practice, process, and institution : Turning towards activity. *The Sage handbook of process organization studies*, pp 387-400.

Whittington, R., Vaara, E. (2012), Strategy As Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, Vol. 6, n° 1, pp 285-336.

Whittington, R., Melin, L. (2003), The challenge of organizing/strategizing. *Innovative forms of organizing*, pp 35-48.

Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.