



L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas à partir d'une petite entreprise artisanale en mutation

Nathalie Schieb-Bienfait

► To cite this version:

Nathalie Schieb-Bienfait. L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas à partir d'une petite entreprise artisanale en mutation . Revue Internationale PME, 2003, vol.16 (1), pp.133-163. 10.7202/1008435ar . hal-01416579

HAL Id: hal-01416579

<https://nantes-universite.hal.science/hal-01416579>

Submitted on 14 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Note

« L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation »

Nathalie Schieb-Bienfait

Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 16, n° 1, 2003, p. 133-163.

Pour citer cette note, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1008435ar>

DOI: 10.7202/1008435ar

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

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

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

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : erudit@umontreal.ca

L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT
IAE, Université de Nantes

MOTS CLÉS

**Petite entreprise artisanale – Analyse stratégique
Réseau – Système d'offre**

RÉSUMÉ

Cet article aborde la problématique de l'analyse stratégique dans un contexte de petite entreprise artisanale en mutation. L'auteure a mené une recherche exploratoire sur la démarche stratégique en TPE et sur la nature des problèmes stratégiques soulevés par un développement de l'entreprise vers un projet productif de nature réticulaire. Cette recherche révèle le caractère imparfait des modèles et outils stratégiques pour accompagner l'entrepreneur dans cette période délicate.

L'AUTEURE

NATHALIE SCHIEB-BIENFAIT est maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de l'Université de Nantes où elle est responsable du DESS gestion et management des PME et d'un diplôme universitaire de création d'entreprises innovantes (en partenariat avec la technopole). Détentrice d'un doctorat en sciences de gestion, elle est chercheure au sein du laboratoire CRGNA dirigé par P. Mevellec ; ses travaux portent actuellement sur les problématiques de création et développement d'activités, sur la stratégie des PME et sur l'enseignement de l'entrepreneuriat. Adresse : rue de la Sensive du tertre, B.P. 62232, 44322 Nantes, cedex 3, France. Téléphone : 02 40 14 12 20. Courriel : schieb-bienfait@iae.univ-nantes.fr

ABSTRACT

This article deals with the question of strategic analysis in a very small sized firm whose entrepreneur decides to grow his business. The author made an in-depth-exploratory analysis of strategic process and pointed out specific strategic problems caused by the challenge of a networking pattern. This research reveals some failures of strategic tools in order to help the entrepreneur in this period.

RESUMEN

Este artículo trata de la problemática del análisis estratégico en un contexto de pequeña empresa artesana. La autora ha llevado a cabo una investigación previa en cuanto a la gestión estratégica en pequeña empresa y en cuanto a la índole de los problemas estratégicos planteados por un desarrollo de la empresa hacia un proyecto productivo de naturaleza reticular. Esta investigación revela el carácter imperfecto de los modelos y de los instrumentos estratégicos para acompañar al empresario en este periodo delicado.

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Artikel spricht die Problematik der strategischen Analyse in einem Rahmen von kleinen gewerblichen Unternehmen in der Veränderung an. Die Autorin hat eine erklärende Untersuchung über die strategische Gangart von sehr kleinen Unternehmen geführt und auf die Natur von strategischen Probleme hingewiesen, die durch eine Entwicklung der Unternehmung in Richtung von produktiven Netzwerkprojekten hervorgerufen wurden. Diese Untersuchung hebt den nicht perfekten Charakter der Modelle und strategischen Werkzeuge hervor, um den Unternehmer in dieser schwierigen Periode zu begleiten.

Introduction

Depuis quelques années, nous constatons l'émergence de nouveaux profils d'entrepreneurs qui ont souvent été qualifiés de nouveaux artisans¹ (Sweeney, 1982 ; Julien et Marchesnay, 1987). Leur comportement répond plus à une logique d'action entrepreneuriale, articulée autour de trois grandes aspirations socioéconomiques, à savoir, en priorité la croissance, puis l'autonomie et, enfin, la pérennité (Julien et Marchesnay, 1996). Ce système de buts se révèle souvent en dysharmonie avec la logique d'action plus patrimoniale des acteurs du secteur des métiers. Ainsi, ces entrepreneurs adoptent une attitude différente quant aux modalités de constitution

-
1. Cette expression « nouveaux artisans » renvoie à la fois au parcours et au métier de ces entrepreneurs ; en effet, ces derniers ne sont pas systématiquement issus d'une formation artisanale (et donc détenteur d'un savoir-faire « métier ») et certains choisissent de créer ou de reprendre une entreprise inscrite au registre des métiers, après un parcours professionnel à dominante plus commerciale ou gestionnaire.

de leur système d'offre et de leurs relations avec l'environnement : recherchant activement des occasions d'affaires et de développement, ils ont tendance à externaliser des fonctions de production et à accorder la priorité à des investissements immatériels, tels que la conception, la publicité ou la communication. Dès lors, les bases habituelles de la compétitivité de ces entreprises artisanales, à savoir la connaissance et la maîtrise (voire l'expertise) du métier, la proximité du marché local, mais aussi la flexibilité, se trouvent à être remises en cause.

Si, aujourd'hui, la spécificité de la petite entreprise est désormais reconnue (cf. les travaux de Julien, Marchesnay, Fourcade et de l'ERFI)², chercheurs et praticiens³ sont soucieux de développer la pertinence des outils d'analyse stratégique, notamment dans la phase post-crétion / développement (Sammur, 1998). Engagée depuis trois ans dans une recherche-intervention auprès d'une très petite entreprise artisanale (ou hypofirme ; Marchesnay, 1982)⁴, l'auteure a observé ses mutations et cherché à explorer la nature des problèmes stratégiques soulevés.

En effet, dans la pratique, cette période de mutation soulève de nombreuses interrogations d'ordre stratégique, notamment liées au nouveau dimensionnement du projet productif⁵, à la confrontation à des situations concurrentielles d'une autre envergure : comment définir et analyser l'activité de l'entreprise et son système d'offre⁶ ? Comment décrire et caractériser son mésosystème environnemental ? Voici des questions et enjeux pratiques majeurs auxquels l'entrepreneur s'est trouvé confronté.

2. Voilà déjà plusieurs années que l'ERFI (Équipe de recherche sur la firme et l'industrie), de l'Université de Montpellier I a mené de nombreuses recherches sur ce sujet, notamment sur l'analyse des bases de compétitivité propres à la petite entreprise.
3. Lors d'un entretien réalisé par l'auteure, les responsables de la Chambre des métiers ont signalé les difficultés d'analyse et de positionnement éprouvées par ces entreprises artisanales.
4. « Dans la notion d'hypofirme, il y a l'idée d'un "idéal type", parti de la PE et TPE, de la micro-entreprise, de l'entreprise artisanale, etc., mais où l'on s'efforce de justifier les conditions et les causes de survie de l'unité de décision économique de production et d'investissement de petite taille. » (Marchesnay, dans Fourcade 1991)
5. Par l'emploi de l'expression « projet productif », nous voulons signifier les limites de définitions juridiques et morphologiques de l'entité entreprise. L'objet entreprise étant difficile à saisir, cette difficulté nous incite à définir l'entreprise comme un projet d'entreprendre ou un projet productif (Bréchet, 1996) et à privilégier une compréhension de nature systémique et dynamique du développement des projets productifs.
6. « Le développement du projet productif requiert la maîtrise du système d'offre global constitué pour assurer la (les) mission(s) que l'entreprise s'assigne. » (Bréchet, 1996)

Revue internationale P.M.E., vol. 16, n° 1, 2003

Sur le plan théorique, les modèles et outils d'analyse stratégique de la petite entreprise se révèlent imparfaits pour accompagner l'entrepreneur dans cette délicate période où l'hypofirme s'engage dans le développement d'un projet productif de nature réticulaire (hyporéseau).

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

1. Cadre de l'étude et méthodologie choisie

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

Compte tenu de ce choix initial, privilégiant la démarche stratégique en période de mutation, nous avons retenu la méthodologie de la recherche-intervention; à cet effet a été constituée une équipe de travail, composée de l'auteure (enseignante-chercheure) et d'étudiants de DESS⁷. Pendant près de trois ans, ce dispositif nous a permis d'étudier, mais aussi d'intervenir au sein de l'entreprise, que nous avons baptisée Allure. À l'issue d'un premier travail descriptif⁸, le groupe s'est engagé dans l'analyse des différents processus stratégiques, selon le protocole suivant :

Au cours de la première année, plusieurs séries d'entretiens ont été organisées par la chercheure avec la créatrice et son associé, avec pour objectif de réaliser un diagnostic initial et de dégager les problèmes émergents.

Durant la deuxième année, des rencontres-discussions régulières étaient tenues, tandis qu'un travail de réflexion était engagé sur les projets de développement de l'entreprise. Ces travaux ont été menés par l'associé⁹, aidé d'étudiants

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

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

9. L'associé avait fait le choix de suivre une formation continue supérieure de gestion en milieu universitaire; il avait décidé de travailler sur le développement d'Allure, dans le cadre du module création et développement d'entreprise de son DESS.

de DESS et encadrés par l'enseignante-chercheure. Ils ont abouti à l'élaboration d'un plan d'affaires sur deux ans, qui a nécessité le recueil et l'analyse de nombreuses informations (sur l'activité, les marchés, la filière, les concurrents, etc.) ainsi que la mobilisation de plusieurs outils d'analyse stratégique.

Lors de la troisième année, un groupe de quatre étudiants s'est impliqué dans un travail d'observation directe ; des séances de suivi et d'assistance méthodologique ont été menées *in situ*. Un étudiant a choisi de réaliser son stage de DESS (durée de six mois) afin de favoriser la coopération sur la mise en place des projets et des outils de gestion associés.

L'engagement sur le terrain et l'analyse des données qui en résulte nous permettent d'énoncer un certain nombre de constats qu'il faut considérer comme des résultats d'étape des travaux engagés sur ces trois dernières années.

2. Présentation de l'évolution de l'entreprise

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

TABLEAU 1
Présentation synthétique des phases majeures de mutation

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

En phases 2 et 3, on découvre que la réalisation du projet productif passe par la transformation d'*inputs* (matières premières, travail, etc.) en *outputs* (biens de consommation, services, etc.), qui suppose la mobilisation d'actifs externes, de natures extrêmement diverses, ce qui va à l'encontre de la représentation classique de l'entreprise¹⁰.

En effet, l'entreprise artisanale étudiée connaît, par sa mutation actuelle, un type de croissance particulier : la croissance dite immatérielle ou contractuelle. Celle-ci se manifeste par la recherche et le rapprochement d'acteurs individuels ou collectifs, pour solliciter leur participation et coopération à la réalisation du projet productif de l'entreprise Allure.

Les modalités de ces associations ne sont pas nouvelles¹¹ mais elles ont rarement été étudiées dans le cas de très petites entreprises artisanales. Pourtant, dans la pratique, cette période de mutation soulève de nombreuses interrogations, notamment liées au nouveau dimensionnement du projet productif et à la forme que peut revêtir cette croissance.

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

2.1. De l'émergence de l'idée à la mise en œuvre du projet productif

2.1.1. La créatrice et l'idée initiale

Pendant une dizaine d'années, la créatrice, autodidacte du métier de styliste, a connu une alternance de périodes d'activités et de chômage. C'est auprès d'une parente couturière qu'elle découvre l'univers de la confection. Après avoir renoncé à poursuivre des études de médecine, la jeune femme vit de petits boulots ; elle va notamment travailler quelque temps dans la première boutique provinciale d'un créateur, devenu très célèbre depuis.

Passionnée par l'univers de la mode, elle décide de suivre une formation de couture sur-mesure proposée par un centre de formation professionnelle¹² ; elle y acquiert les premières bases techniques.

10. C'est-à-dire une unité technique dans laquelle des biens sont produits (Smith, 1776 ; Walras, 1874).

11. Parmi les formes plus anciennes de coopération, on peut citer la sous-traitance, mais aussi la cotraitance, le système de franchise, les centrales d'achat, les échanges de compétence ou la création de GIE.

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

Pendant trois ans, elle travaille en indépendante, tout en concevant des petites collections qu'elle expose à des salons de jeunes créateurs. Encouragée par ses proches et amis (qu'elle habille), elle nourrit progressivement le projet de se mettre à son compte, pour créer son propre emploi. À la suite d'une présentation d'une mini-collection lors d'un défilé de jeunes créateurs en 1993¹³, des professionnels du secteur sont particulièrement intéressés par ses vêtements. Elle est d'ailleurs invitée à exposer au salon du prêt-à-porter deux années consécutives.

Devant ces réactions positives¹⁴, elle décide alors en 1995 de créer sa société¹⁵. Elle ouvre sa propre boutique diffusant ses créations (à l'époque, elle connaît le statut précaire de créateur indépendant et perçoit le RMI).

Durant ces premières années d'apprentissage, où la créatrice s'est familiarisée avec le métier de la couture, elle a commencé à repérer le fonctionnement de la filière textile-habillement ; elle y a établi des premiers contacts.

2.1.2. *Le choix de l'activité artisanale*

À l'issue de son immatriculation au registre des métiers, elle a recours aux services proposés par la Chambre des métiers, où elle suivra un court stage de gestion.

Au cours des premières années d'activité de la boutique, la créatrice met en place son système d'offre ; il présente les caractéristiques d'une entreprise artisanale (Julien et Marchesnay, 1987), à savoir : une prédominance des tâches de production, une forte interdépendance des tâches (création / stylisme / modélisme, fabrication, vente des vêtements, gestion de la boutique, achats des tissus, etc.). L'activité repose essentiellement sur le savoir-faire de la créatrice, styliste-couturière. Sa présence en boutique lui permet également de développer des relations très personnalisées avec ses clients ; elle est d'ailleurs amenée à développer un concept de sur-mesure en proposant l'adaptation et la personnalisation des vêtements, que ce soit sur les mensurations ou sur le choix des tissus... Au plan de la gestion, on constate une forte présence de l'expert-comptable et le recours ponctuel aux services de la Chambre des métiers pour l'aider dans la formalisation de ces premiers outils de gestion et, notamment, les systèmes de calcul de ses coûts de revient.

Parallèlement, la créatrice se tisse un réseau de relations en adhérant et en participant à différentes associations (syndicats, organisations professionnelles, etc.), ce qui contribue à son ancrage dans le milieu local. Soucieuse de la qualité de son

13. Défilé organisé en 1993 par l'Institut Mode Méditerranée.

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

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

offre, elle recherche des fournisseurs de belles matières premières (avec lesquels elle s'efforce d'établir des relations de confiance) et cela, afin de travailler en circuit court¹⁶. À l'issue du premier exercice, la société couvre l'ensemble de ses charges et dégage un résultat positif.

Contrairement à l'entreprise artisanale classique, la créatrice ne s'appuie pas sur le système familial, mais sur un système social beaucoup plus éclaté (amis, relations, etc.). Ainsi, plusieurs actions de communication originales (défilé, animation, mailing, définition d'une identité visuelle, etc.) sont menées avec l'aide d'amis créatifs (travaillant dans des agences de publicité ou de communication).

2.2. La mutation du projet productif

Depuis l'ouverture de la boutique, l'augmentation croissante des ventes¹⁷ conforte la créatrice et son ami et associé dans le choix de développer l'activité. Les vêtements griffés Allure sont appréciés pour plusieurs raisons : l'originalité de leur style, la qualité des matières, de la coupe et de la confection, les conseils à la vente, la possibilité de personnaliser ses vêtements, mais aussi leur prix raisonnable (pour des vêtements de créateur). L'offre se démarque bien et vise le marché de la femme élégante, cherchant l'originalité (mais pas l'extravagance), sensible aux belles matières et à l'achat coup de cœur.

Il n'existe pas sur le marché local d'offre directement comparable, dans la mesure où il y a toujours un paramètre divergent, comme la marque ou encore la possibilité de personnaliser son vêtement... Toutefois, si l'on définit la mission de la firme Allure de manière large (comme étant « d'habiller les femmes »), l'offre proposée en magasin se trouve en concurrence avec des acteurs aux profils très différents, comme les boutiques de créateurs, les boutiques multimarques¹⁸, les chaînes de franchise...

Depuis l'ouverture de la boutique, le métier de cette TPE connaît plusieurs évolutions : initialement, la jeune femme créait, fabriquait et commercialisait des vêtements puis progressivement, son métier est devenu celui d'une styliste de mode, créant plusieurs collections et ayant recours à des façonniers pour réaliser des séries de pièces¹⁹. Cette mutation suppose qu'elle sollicite ponctuellement des modélistes

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

17. Doublement du chiffre d'affaires, chaque année.

18. Des boutiques multimarques commercialisant des vêtements de créateurs, des chaînes de franchise (comme KetCo, Gérard Darel, Zara, Max Mara, etc.).

19. Au-delà de cinq pièces, elle confie la série à un façonnier. La créatrice coupe toutes les pièces de tissu, même celles confiées aux façonniers pour le montage.

(comme *travailleurs indépendants*) qui l'aident dans la finalisation de ses collections (pour le patronage des nouveaux modèles). Ces premières associations se nouent de manière informelle, sans contractualisation préalable.

Parallèlement, la créatrice cherche à maintenir une offre de sur-mesure qui lui permet de se différencier ; ainsi, à partir de modèles proposés dans chaque collection, elle s'efforce de continuer à répondre aux demandes de sa clientèle, p. ex., quant aux associations des couleurs des tissus ou des longueurs de pièces... La plupart des vêtements personnalisés sont réalisés dans l'atelier jouxtant la boutique. La créatrice aimerait progressivement développer cette activité de « sur-mesure industriel », en demandant aux *façonniers* de lui confectionner des vêtements personnalisés, et ce, dans des délais très courts.

La commercialisation s'effectue toujours dans la boutique, par la créatrice, parfois aidée d'amies ou d'intérimaires²⁰ et ponctuellement, dans une boutique multimarque (tenue par une amie). Toutefois, incitée par son ami et associé, la créatrice adopte une attitude plus offensive à l'égard du marché. C'est ainsi qu'un grand magasin national (Galeries Lafayette) lui propose de diffuser ponctuellement ses produits de façon événementielle, en disposant d'une période d'étalage lors de son festival annuel de la mode. Cette première expérience connaît un vif succès ; elle est reproduite les années suivantes et élargie à d'autres magasins de cette même enseigne.

2.3. Les projets de développement

Deux années après l'ouverture de la boutique, la créatrice et son associé²¹ décident d'envisager et d'organiser la croissance de la firme. Sur ce point, ils sont encouragés par des clientes, mais aussi par des acteurs du milieu professionnel local.

2.3.1. Des objectifs ambitieux

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

20. Notamment en période de surcharge de travail.

21. Associé qui désormais travaille à temps plein pour Allure.

La réorganisation de l'activité et la modification des pratiques de gestion se posent désormais avec beaucoup d'acuité, car l'entreprise doit passer du circuit court²² au circuit long²³. Cette évolution de l'activité suppose également de s'introduire dans de nouveaux réseaux de relations et de travail pour mettre en place des ressources dédiées au projet productif (cf. tableau 2).

TABLEAU 2
**Récapitulatif des réseaux et contacts d'affaires mobilisés
ou à mobiliser par l'entreprise Allure**

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

* Réseau technique des industries de l'habillement.

Devant la diversité des univers stratégiques dont relèvent ces différents réseaux (mode, communication, fabrication de tissu, etc.), la créatrice et son associé découvrent les nouvelles contraintes reliées à ce projet de développement : l'accès

22. Le délai de la création à la vente en passant par la fabrication est relativement court (environ trois mois).

23. Ce changement de circuit suppose de préparer la collection au moins 12 à 18 mois avant sa vente à la clientèle finale, tandis que le nombre d'intermédiaires augmente.

aux salons professionnels, aux circuits de distribution de jeunes créateurs ou la reconnaissance par la presse spécialisée dans l'habillement. Cette découverte des « us et coutumes » des milieux parisiens du prêt-à-porter ainsi que le maillage de ces réseaux constituent une finalité nouvelle à intégrer dans leur projet.

Par ailleurs, ils constatent que les spécificités initiales de leur offre, à savoir le sur-mesure industriel mais aussi les services et conseils à la vente, semblent difficilement compatibles avec les pratiques et fonctionnements de la filière textile habillement, qui impose d'anticiper les collections, de prévoir très tôt les achats de tissus et de se caler sur les salons officiels...

2.3.2. L'émergence de nouveaux problèmes de gestion

Un tel développement suppose non seulement de reconsidérer la gestion du réseau de partenaires (fournisseurs, modéliste, façonniers, distributeurs, etc.), mais aussi de repenser les modes de fonctionnement interne. L'ami-associé décide de quitter son poste de cadre commercial²⁴ pour contribuer au développement de la société. Ce soutien devenait nécessaire car la créatrice, qui travaille entre 15 et 18 heures par jour, ne pouvait plus assurer seule l'exploitation de l'entreprise, la coordination et l'animation du réseau partenarial. Désormais, l'associé travaille à la définition des choix ainsi qu'à la mise en œuvre des ressources et moyens de ce développement.

3. La démarche stratégique à l'épreuve des faits : constats et questionnements

Depuis trois ans, cette recherche-intervention nous permet de développer une véritable étude *in vivo* sur la définition et la mise en œuvre du projet productif. Cette concrétisation prend ainsi corps dans l'espace et dans le temps, permettant ainsi de repérer les mécanismes d'incorporation de l'émergence (Minzberg et Waters, 1985 ; Koenig, 1996). Contrairement aux travaux habituels, nous avons délaissé les résultats de l'action au profit de l'action elle-même, et ce, afin de mieux saisir et comprendre les mobiles et les conditions de l'action stratégique collective dans une TPE.

Les différentes mutations de l'entreprise Allure montrent la diversité des modalités de maîtrise des ressources et des compétences pratiquées pour développer le projet productif, ce qui conduit à des formes composites du système d'offre. En

24. De formation MIAE (maîtrise informatique appliquée à la gestion) plus formation interne commerciale, l'associé a repris un troisième cycle de gestion pour mieux se préparer à relever les défis du développement, après une expérience commerciale de 10 ans dans une grande entreprise américaine.

effet, le résultat de cette évolution aboutit à une organisation de plus en plus complexe du système productif de l'hypofirme, à mi-chemin entre l'entreprise et le marché, où les frontières de l'entreprise apparaissent difficiles à saisir et à délimiter. Cela nous conduit à proposer le concept d'hyporéseau²⁵, pour décrire cette formation d'un réseau articulé autour de l'hypofirme.

3.1. Le projet confronté à une double logique : logique des facteurs et logique des acteurs²⁶

Outre la créatrice et son associé, les choix de développement sont portés et réalisés par d'autres acteurs, notamment par les organisations partenaires, les façonniers, les organisations syndicales et professionnelles locales ainsi que par les distributeurs. Ces différents acteurs disposent de degré de liberté, mais ils sont contraints dans leur choix par la disponibilité des facteurs et par leurs logiques d'acteurs, logiques qui sont influencées par leurs propres perceptions des diverses contraintes et opportunités.

Ainsi, au niveau du système d'offre, cette mobilisation des ressources et des compétences recouvre des échanges de biens et de services (logique des facteurs), mais aussi des échanges de comportements (logique des acteurs ; Bréchet, 1996). En période de mutation, la nature et le dimensionnement des problèmes se modifient, les logiques changent, ce qui confère aux situations stratégiques un caractère différent :

- En effet, entre le stade artisanal et industriel, on ne retrouve pas systématiquement les mêmes facteurs ni les mêmes acteurs ; les contraintes ou opportunités ne présentent plus les mêmes caractéristiques et intensités. C'est donc à cette double logique se modifiant que le projet productif des dirigeants de l'entreprise Allure se trouve confronté.

25. Nous utilisons le néologisme d'hyporéseau pour bien souligner la formation d'un réseau articulé autour de l'hypofirme. Il s'agit ici de se démarquer des types de réseau mis en évidence dans la littérature, à savoir l'entreprise réseau (renvoyant à un modèle hiérarchique) et le district (renvoyant à un modèle territorial). L'hyporéseau peut être défini comme une modalité d'organisation des relations de coopération entre l'hypofirme et d'autres acteurs (individuels ou collectifs). Ces relations nécessitent d'être organisées, animées et finalisées (Tabatoni et Jarniou, 1975).

26. Comme le souligne Chanlat (1998), on assiste au cours des dernières années à un retour en force de l'acteur et du sujet au sein des sciences sociales. Ce mouvement n'a touché le monde de la gestion que de manière encore trop marginale, pourtant les travaux de sociologues ont mis en évidence que toute personne est un acteur et que la réalité des organisations se produit et se transforme à travers le jeu des différents groupes et individus qui la composent (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard *et al.*, 1995).

- Initialement, la créatrice a recours à d'habiles bricolages²⁷ pour constituer un réseau d'actifs et de compétences en vue de la réalisation du projet productif, réseau centré et organisé autour de la firme pivot Allure. Ce système d'offre réticulaire repose sur des modes de coordination plutôt souples, bâtis sur des asymétries d'expertise (Baudry, 1995)²⁸. L'évolution du projet entraîne des bouleversements quant au profil des participants, à la taille du réseau, aux comportements et aux règles du jeu qui président à leurs relations (*cf.* tableau 2). L'éclatement du système d'offre vers des partenaires à qui sont confiées des tâches et des responsabilités majeures²⁹ requiert d'autres formes et dispositifs de coordination combinant confiance, incitation et autorité.
- De plus, dans cette phase de transition du monde artisanal vers l'univers industriel, les deux associés découvrent combien l'univers stratégique du textile habillement est complexe et turbulent (Bourgeois et Eisenhardt, 1989 ; Koenig, 1994 ; Feldman et March, 1981), car les situations sont marquées par une forte ambiguïté et équivocité (Weick, 1995)³⁰. Comment comprendre et interpréter le soutien ou la non-adhésion de certains acteurs, que ce soient les modélistes, les façonniers, les distributeurs ou encore les attachés de presse ?

3.2. De l'hypofirme à la formation d'un « hyporéseau »

Si, initialement, l'entreprise Allure présentait les caractéristiques d'une entreprise classique, que l'on peut qualifier d'entreprise patrimoine (de Montmorillon, 1989)³¹, le succès commercial des produits proposés soulève très vite la question de l'accroissement des actifs corporels et des flux qui en découlent. La créatrice se trouve alors confrontée aux difficultés posées par la croissance de l'activité : gestion des achats et approvisionnements en tissus, augmentation du nombre de modèles

27. Réseau souvent mobilisé selon des contraintes de délai et de coût.

28. Initialement, la formation d'un système d'offre articulé autour d'acteurs différents (façonniers, modélistes) a permis de déléguer des tâches à des acteurs plus spécialisés (et experts de leur domaine) et souvent sur la base de la confiance (relations personnelles, contexte géographique local).

29. Comme la découpe des pièces ou leur assemblage.

30. L'ambiguïté désigne un manque de clarté, l'équivocité est la caractéristique des situations susceptibles de multiples interprétations.

31. C'est-à-dire une unité technique de production et une unité organisationnelle présentant les caractéristiques suivantes : très petite taille, propriétaire entrepreneur, faible pouvoir de marché.

dans chaque collection, problèmes de coupe, montage, confection d'un nombre important de vêtements différents, recrutement ponctuel de personnel, etc. L'atelier artisanal jouxtant la boutique n'est alors plus adapté à l'exercice de l'activité.

3.2.1. *Les premières décisions intuitives*

Du fait de la proximité d'un milieu industriel de façonniers (dans le « Choletais³² »), la créatrice décide rapidement et de manière intuitive de recourir à des façonniers locaux et de faire appel à des soutiens ponctuels pour la réalisation des patronages ou la commercialisation des vêtements en boutique. L'entreprise s'appuie sur son patrimoine initial (notamment représenté par la boutique et les actifs associés – machines à coudre, matériel de coupe, patrons, etc.), tout en sollicitant et mobilisant des actifs et compétences extérieurs (façonniers et modélistes).

Le développement de l'entreprise passe par l'adoption de la stratégie suivante (Julien et Marchesnay, 1987) : s'efforcer d'externaliser ce qui doit l'être, auprès d'un réseau informel de partenaires locaux (de la filière), tout en établissant des interactions³³ avec différents acteurs (façonniers, distributeurs, autres créateurs, etc.).

3.2.2. *La constitution d'un « hyporéseau »*

La créatrice se trouve peu à peu entraînée dans la gestion d'un « hyporéseau », petit réseau de partenaires, véritables parties prenantes du système d'offre. Cette activité, dont elle n'avait pas envisagé toute la lourdeur, soulève dans sa mise en œuvre de nombreuses difficultés quant au choix des partenaires, à la gestion de ces relations et au suivi de leurs prestations (qualité du travail, erreurs de montage des pièces, respect des délais, etc.).

L'augmentation des tâches et leur spécificité amènent la créatrice à solliciter l'aide de son associé. La problématique du développement est alors plus explicitement posée et analysée en termes formels. Les problèmes survenus avec les façonniers incitent l'associé à reconsidérer le système d'offre ainsi que la gestion des formes et modalités de partenariat (car la créatrice se contentait le plus souvent d'accords verbaux).

Dans le cadre d'une démarche d'analyse stratégique formalisée, il constate la complexité de la gestion du projet productif, articulé autour de cet « hyporéseau ».

32. Le Choletais, zone géographique située près de la ville de Cholet, aux confins des départements français du Maine-et-Loire, de la Loire-Atlantique et de la Vendée, est réputé pour la densité et la qualité de son tissu industriel de façonniers.

33. Par ces interactions, l'action stratégique se caractérise par une activité partagée, une interdépendance dynamique entre l'acteur et le contexte (Koenig, 1996).

En effet, l'entreprise Allure se trouve plongée au cœur d'interactions stratégiques qui parfois la dépassent, du fait d'une activité partagée et de l'interdépendance dynamique développée avec son contexte. En effet, son action stratégique se construit dans le cadre d'un existant que les associés d'Allure cherchent à aménager, tout en tirant parti des projets d'autres acteurs, qui conservent toutefois leurs logiques propres (cf. tableau 3)

TABLEAU 3
**Les différents acteurs du système d'offre :
compétences recherchées et logiques dominantes**

Acteurs impliqués dans le système d'offre d'Allure	Ressources et compétences recherchées par Allure	Logique dominante chez ces acteurs
CETIH (Réseau technique des industries de l'habillement)	Nouvelles technologies de l'information et de la communication appliquées au métier de la confection. Matériel spécialisé.	Constituer un réseau Extranet entre différentes entreprises régionales et favoriser l'utilisation des NTIC dans la fabrication et la commercialisation des vêtements. Attirer les donneurs d'ordres parisiens pour travailler sur ce réseau.
Fournisseurs	Des matières et tissus de qualité. Des stocks (pour livraison rapide).	Recherche de créateurs, pouvant valoriser leurs produits (tissus et matériaux...).
Stylistes-modélistes	Des compétences en modélisme (en particulier patronage).	Travailler en <i>free-lance</i> pour des créateurs « en vogue », de manière à se constituer des références et des expériences professionnelles significatives.
Façonniers	Des savoir-faire de confection. Des matériels. Des espaces de stockage.	Travailler avec des créateurs à potentiel afin de sortir de leur état de dépendance à l'égard des donneurs d'ordres. Devenir fabricant de vêtements et se doter d'une marque propre.
Distributeurs	Un réseau de distribution en cohérence avec l'image et la marque du créateur Allure. Des espaces de vente. Un réseau relationnel.	Valoriser leur image auprès de leur clientèle et accroître leur chiffre d'affaires.
Syndicat professionnel	Portage. Prescripteur auprès des réseaux professionnels. Un réseau relationnel et d'influence.	Contribuer à dynamiser et à valoriser le tissu industriel local de l'habillement

Revue internationale P.M.E., vol. 16, n° 1, 2003

L'associé se demande comment mieux prendre en compte cette double logique des facteurs et des acteurs (*cf.* tableau 3), dans le cadre de l'élargissement de la configuration initiale du réseau. En effet, se posent à la fois des problèmes de définition, d'animation et de gestion du réseau de partenaires impliqués dans le nouveau système d'offre. Pour une très petite entreprise comme Allure, la question de la composition des actifs, de l'articulation et coordination de ressources et compétences « dispersées » devient délicate. S'impose également la mise en œuvre d'outils de gestion plus appropriés à ce nouveau système d'offre (système de calcul des coûts, suivi des stocks délocalisés de tissus et produits finis, gestion de plusieurs points de ventes, informatisation de l'activité vente, etc.).

3.3. Un développement en réseau soulevant de nombreuses questions d'analyse stratégique

D'avantage fondée sur l'intuition, la démarche d'analyse stratégique initiale était plutôt émergente et incrémentale (Fourcade et Marchesnay, 1997). Soucieux de conduire une réflexion plus construite, l'associé décide de recourir à des outils stratégiques proposés dans les formations supérieures à la gestion (Mintzberg, 1973, 1994)³⁴. Ce travail d'investigation est réalisé conjointement avec le groupe de recherche-intervention.

TABLEAU 4
Objectifs de la démarche d'analyse

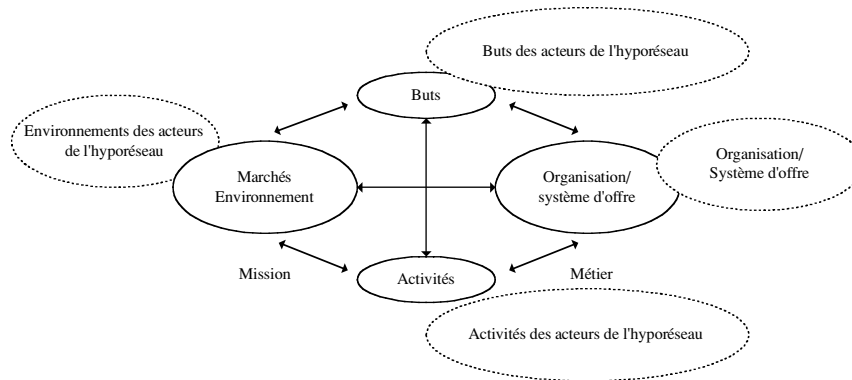
Recourir à des outils stratégiques plus formalisés.
Mieux connaître les capacités de l'entreprise afin d'en déterminer la trajectoire future.
Étudier l'environnement et connaître les nouveaux marchés visés.
Déterminer les adaptations de capacités à opérer.
Déterminer la position concurrentielle visée.

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

34. Outils analytiques axés sur la composante délibérée de la stratégie.

Pour décrypter cette déconcertante complexité d'un projet productif de nature réticulaire, nous avons mobilisé la « grille d'analyse stratégique de l'intégration » (Julien et Marchesnay, 1987 ; Marchesnay dans Fourcade, 1991), qui représente les modifications des bases du système stratégique, par l'intégration des acteurs de l'hyporéseau.

FIGURE 1
Modifications des bases du système stratégique
et intégration des acteurs de l'hyporéseau



Source : Adaptée de Marchesnay, 1993.

Ce schéma tente de modéliser les modifications apparues dans le système stratégique entre la situation initiale et une situation plus prospective (schéma en pointillé). En effet, en raison des tensions que subit le système stratégique, cette période transitoire fait apparaître de forts bouleversements dans le degré de cohérence des différents facteurs de compétitivité, notamment au regard des buts, de la définition du couple métier-mission, des choix d'activités et du secteur d'activité ainsi que de la composition du système d'offre.

La mutation de l'entreprise Allure entraîne une modification des bases potentielles de compétitivité qui vont désormais reposer sur d'autres facteurs qu'il nous appartient de mieux cerner. La question est délicate, car le système d'offre se transforme, les prestations évoluent, tandis que les clients changent. Désormais, la firme Allure va devoir traiter avec la clientèle des acheteurs du marché professionnel, travaillant pour les circuits de distribution de marques de créateurs (que ce soient les centrales d'achat, les bureaux d'achat français et étrangers, ou les agents).

Cela nous amène à formuler plusieurs questions qui soulignent le caractère très contingent des spécificités de l'analyse stratégique de la TPE (Torrès, 1997, 1998), où il faut être en mesure de concilier une double lecture, locale et globale :

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

3.3.1. *Des buts soumis à des influences différentes*

Dans la très petite entreprise, on constate une très forte personnalisation des buts : les buts de l'entreprise sont d'abord ceux de l'entrepreneur. L'analyse du cas nous invite à nuancer cette conception, notamment par l'influence exercée par les buts des autres acteurs impliqués dans le système d'offre.

Les buts initiaux et les buts conjugués

Initialement, les buts personnels de la créatrice ne peuvent se ramener à la seule maximisation du profit tiré des capitaux engagés. Par la création de sa société, la

jeune femme a d'abord donné la priorité aux aspirations plus immatérielles : besoin de réalisation, recherche d'autonomie et d'indépendance en créant son propre emploi (on peut parler de logique d'insertion).

Toutefois, la présence et l'implication croissante de son associé³⁵ favorisent la recherche d'occasions d'affaires et entraînent une modification progressive des aspirations (Julien et Marchesnay. 1987). On peut considérer qu'un certain bouleversement s'opère dans la hiérarchisation des aspirations initiales de la créatrice où désormais se greffent des buts de croissance beaucoup plus affirmés.

Tous deux cherchent à s'engager dans une logique économique de croissance au fur et à mesure qu'ils apprennent leur métier et qu'ils se familiarisent avec leur(s) environnement(s). Croissance qui suppose de nouveaux objectifs : p. ex., se faire référencer en grands magasins, développer de nouveaux points de ventes, mais aussi augmenter les volumes de production... Cet objectif de croissance effraie quelque peu la créatrice qui exprime la crainte d'être dépassée par les événements ; elle tempère les aspirations de développement de son associé, d'autant plus qu'en tant que styliste, elle a conscience d'être « la cheville ouvrière » du système d'offre. Par ailleurs, leur souci d'indépendance conjugué à ce désir de croissance soulève des questions majeures, notamment pour la définition du degré d'efficacité recherché. Ils envisagent difficilement la présence d'acteurs externes dans le capital de leur société et préfèrent opter pour une croissance maîtrisée pour éviter un endettement excessif.

Néanmoins, ce couple présente une complémentarité idéale de compétences, l'associé ayant une bonne formation renforcée par une expérience professionnelle importante dans le domaine commercial.

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

La formation de ces buts se trouve aussi très influencée par l'environnement relationnel et les différents acteurs côtoyés et / ou impliqués dans le système d'offre. Au fil des ans, leur adhésion et soutien intentionnels au projet productif évoluent ; on peut dire que chaque acteur formule ses exigences, que l'entreprise Allure négocie ; toutefois, ces exigences interfèrent dans la formation des buts. Ainsi, au gré de l'évolution de l'hyporéseau, les buts résultent d'interactions complexes entre de nombreux acteurs qui ne connaissent et n'influencent qu'une partie du système d'offre et souvent, pour satisfaire des préférences instables (March, 1978 ; cf. tableau 3) :

35. Son associé a quitté un statut de salarié pour développer l'entreprise ; les enjeux personnels et financiers sont par conséquent importants.

- Ainsi, pour certains façonniers, s’impliquer dans ce projet productif, c’est aussi un moyen de rompre un état de dépendance envers des donneurs d’ordres, pour devenir créateur/fabricant et se doter d’une marque propre : il arrive que des façonniers cherchent à négocier leur engagement, par une appropriation de la marque et de certains modèles d’Allure. D’autres proposent à la créatrice de travailler ponctuellement pour eux.
- Les distributeurs recherchent chez cette jeune créatrice une ligne de vêtements susceptibles de rajeunir leur image, de dynamiser leurs rayons tout en ayant une rentabilité très élevée au mètre carré.
- Les stylistes/modélistes indépendantes recherchent un partenariat de travail qui puisse enrichir leur curriculum vitae et valoriser ultérieurement leur parcours auprès de créateurs parisiens ou étrangers. Leur engagement est donc éphémère et instable, d’autant plus qu’il y a sur le marché du travail une réelle concurrence sur le recrutement de ces profils de compétences.
- Par leurs comportements et conseils, les organisations professionnelles locales stimulent et incitent les associés à développer l’entreprise, pour témoigner du dynamisme économique local : que ce soit à travers le montage de dossiers d’aides, l’octroi de soutiens financiers, le parrainage pour participer à des salons, la mise en relation avec des acteurs influents dans le secteur de l’habillement ou, tout simplement, par leur soutien informationnel.

Ces différents acteurs interviennent dans la formation des aspirations et participent au développement des capacités entrepreneuriales. Dans le cas présent, l’intégration de l’analyse des buts des partenaires apparaît souhaitable pour éclairer la démarche d’analyse stratégique.

3.3.2. *Le choix du domaine d’activité*

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

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

L’activité initiale d’Allure est très intégrée ; son métier étant avant tout celui d’une créatrice artisanale de mode. Au fil des mois, la créatrice s’est efforcée de complexifier l’activité par les modèles proposés, les matériaux utilisés mais

aussi par l'organisation du réseau productif. L'activité tend de plus en plus à s'appuyer sur une combinaison de savoir-faire, ceux de la créatrice et ceux de ses partenaires.

Le développement actuel du projet productif contribue à élargir cette combinaison de savoir-faire, tandis que l'entreprise vise une nouvelle clientèle. Dès lors, la nature et le déroulement de l'activité choisie deviennent déterminants pour renforcer le différentiel de capacités de l'entreprise, mais aussi pour le situer sur son réseau partenarial. Dans le cadre de l'analyse stratégique, il devient alors pertinent de mener des investigations sur les compétences propres de chaque partenaire ainsi que sur leur volonté et capacité d'engagement (Leyronas, 1999)³⁶.

3.4. Les rapports avec le marché

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

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

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

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

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

36. L'analyse stratégique de l'hyporéseau suppose une analyse du tout et des parties prenantes ; elle pose, par conséquent, la question de l'articulation entre les logiques de ces différents acteurs et celle de l'hyporéseau.

Le processus de mutation entraîne des bouleversements dans ses rapports au marché. En effet, l'entreprise Allure est appelée à travailler sur le marché professionnel, avec des acheteurs des centrales de grands magasins, ou des bureaux d'achat français et étrangers.

Les compétences spécifiques de la firme, à savoir le sur-mesure industriel, le service et conseil à la vente, etc., ne sont plus toutes valorisables ; tandis que d'autres compétences telles que la créativité et l'originalité du style risquent de perdre leur caractère distinctif sur un marché national et international éminemment concurrentiel. En se développant, certains arguments différenciateurs s'affaiblissent, tandis que l'entreprise Allure accroît sa dépendance et sa vulnérabilité à l'égard de ses nouveaux réseaux de distribution (elle ne peut ne pas être référencée, ses modèles peuvent aussi être copiés), mais aussi à l'égard des réseaux de communication (presse, média). Elle doit donc favoriser de nouvelles interactions susceptibles de renforcer ses compétences distinctives, pour se doter d'avantages compétitifs.

3.4.2. Les problèmes soulevés par l'analyse des interactions avec l'environnement

À ce propos, les outils mobilisés pour l'analyse de l'environnement se sont vite révélés trop contraignants pour une hypofirme comme Allure. Outre l'analyse du contexte local, l'élargissement du champ concurrentiel suppose de s'intéresser à deux autres niveaux d'environnement (macro, méso), cette triple lecture apparaît disproportionnée et non adaptée à un environnement aussi dynamique que celui des jeunes créateurs de mode. De plus, le choix de ce secteur, comme champ concurrentiel pertinent, ne s'est pas révélé pertinent, car l'univers est segmenté autour de marchés très atomisés (selon les styles proposés par les créateurs). En outre, ces analyses exigent l'étude d'une large multitude de facteurs et d'acteurs, qui n'apportent qu'un éclairage très approximatif sur la densité et la complexité des jeux d'acteurs et des interactions sectorielles (de plus, ces interactions semblent subir de nombreuses influences du milieu de la presse féminine et des agences de style).

3.4.3. L'approche de l'environnement par les réseaux

Ainsi, une connaissance de l'environnement par les réseaux constitue ici une approche souvent très précieuse. Savoir élargir son réseau d'informateurs, s'infiltrer dans des réseaux professionnels (syndicats, bureaux de style, fédération professionnelle parisienne, etc.), s'intégrer dans des milieux porteurs (au sens du GREMI ; Benko et Lipietz, 1992) constituent des actes de gestion très importants, dont les deux associés savent jouer.

Initialement, la firme Allure s'est appuyée sur le milieu porteur que constitue le tissu chôletais, où préexiste une communauté de façonniers. Cette dernière privilégie des complémentarités internes et cherche à préserver un système local d'organisation sociale. Par leur engagement actif dans des réseaux locaux (association des commerçants, syndicat professionnel régional, groupe de projet local...), la créatrice et son associé ont donc cherché à introduire de la stabilité dans leur environnement. Mais, désormais, leur développement leur impose d'aborder de nouveaux profils de réseaux.

Sur le plan pratique, ces démarches de « réseautage » soulèvent des problèmes, notamment imputables aux contraintes de la gestion des relations et des transactions (marchandes et non marchandes). Outre les aspects de temps et de moyens, il faut aussi signaler le problème des modalités d'intégration dans de nouveaux réseaux.

En termes d'analyse, de nouvelles questions surgissent : quels réseaux doit privilégier la très petite entreprise ? Comment s'intégrer dans des réseaux professionnels nationaux, comme celui de la mode et du prêt-à-porter parisien ou encore de la presse et des agences de mode (p. ex., pour lever certaines barrières à l'entrée afin d'accéder aux espaces créateurs des salons du prêt-à-porter ou pour être exposé dans les *showrooms* des bureaux d'achat parisiens) ?

Aujourd'hui, la gestion de ces réseaux et des transactions qu'ils suscitent constitue un enjeu stratégique majeur, par leur emprise sur les ressources et compétences que requiert le développement de l'entreprise Allure.

3.5. La reconfiguration du système d'offre... pour une nouvelle compétitivité

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

3.5.1. La mobilisation de nouveaux actifs

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

En tant que pivot du système d'offre, l'entreprise Allure doit concevoir, mobiliser, animer, mais aussi contrôler et régénérer l'ensemble du système d'offre. Cela suppose qu'elle articule une diversité de ressources et compétences dans

différents champs de savoir-faire, et ce de manière contractuellement négociée. Il s'agit de compétences et ressources proposées par des acteurs aussi divers que des groupements d'achat de tissus, des stylistes-modélistes, des confectionneurs-façonniers, le réseau technique des industries de l'habillement (pour le développement des NTIC et de site Internet). Parallèlement à l'apport d'actifs tangibles, les dirigeants d'Allure recherchent aussi à mobiliser auprès de nouveaux partenaires des actifs plus intangibles (comme l'image, la marque, la notoriété, etc.).

3.5.2. *Conjuguer confiance et sélection*

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

Dans la pratique, cette mobilisation soulève des difficultés, car la petite firme approche des acteurs de taille importante et de métiers sensiblement différents, dont les logiques et projets ne demeurent pas systématiquement en convergence avec celui d'Allure.

- Ainsi, le travail en réseau avec les façonniers est d'autant plus difficile que ces derniers sont aussi sollicités par de gros donneurs d'ordres qui leur confient d'importantes commandes de pièces à façon ; les commandes d'Allure sont parfois traitées tardivement, sans respect des délais et des cahiers des charges. Les fournisseurs de tissus recherchent aussi des commandes importantes de métrage.
- Les bureaux d'achat mais aussi les médias (presse féminine) sont très sollicités et « courtisés » par de nombreux jeunes créateurs, qu'ils sélectionnent pour mieux servir leurs propres intérêts, tout en cherchant à intervenir sur les règles du jeu du marché³⁷.

L'entreprise prend conscience de cette double contrainte : comment à la fois convaincre et sélectionner ces partenaires ? Comment faire en sorte qu'ils soient intéressés par les produits ? Comment les impliquer dans le développement ? La voie contractuelle n'apparaît pas comme la seule réponse à ces différentes questions.

37. Les logiques de ces acteurs exercent une influence majeure sur le fonctionnement du marché, au plan national et international.

Par ailleurs, Allure découvre qu'elle ne peut être, seule, l'instigatrice d'un vaste réseau de coopération où déjà cohabitent d'autres réseaux. L'introduction dans ces vastes réseaux de coopération préexistants soulève aussi des problèmes particuliers : comment y inscrire son projet productif ? Faut-il amender son projet, du fait des contraintes qu'imposent ces réseaux³⁸ ?

Ces questions sont d'autant plus sensibles que l'originalité du projet est grande ou que ce dernier est inconnu. Pour Allure, la jeunesse de l'entreprise, la faible visibilité nationale de la marque et l'absence de références constituent autant de facteurs de risque perçus par les partenaires (fournisseurs, distributeurs, acheteurs professionnels, etc. ; Koenig, 1996).

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

4. Propositions

Dans le cas présent de la très petite entreprise artisanale, la démarche d'analyse stratégique soulève de nouvelles questions. En effet, les outils mobilisés révèlent des limites du fait de leur inaptitude à aborder cette période de mutation de l'hyporéseau : comment mieux saisir les processus de reconfiguration du système stratégique ? Quelles sont les nouvelles interactions à intégrer ? Autour de ce questionnement, nous pourrions envisager de réexplorer cette problématique, d'autant plus que l'entrepreneur de la firme pivot est très demandeur de grilles de diagnostic pour éclairer ces pratiques.

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

38. Les réseaux de presse peuvent vouloir imposer certaines lignes et certaines couleurs ou matières à des jeunes créateurs peu connus. Lorsque vous ne suivez pas leurs propositions de tendances, les médias ne vous retiennent pas.

4.1. De nouvelles dimensions à intégrer

Il ne s'agit pas ici de revenir sur les critiques déjà formulées à l'encontre des outils d'analyse stratégiques pour la petite entreprise (Joffre et Koenig, 1985 ; Fourcade et Marchesnay, 1997). Cette recherche-intervention nous a d'ailleurs permis d'apprécier la pertinence de certains d'entre eux pour modéliser plusieurs contextes (cf. la grille d'analyse du système stratégique, figure 1).

Mais les travaux engagés avec l'entreprise Allure révèlent le caractère pluridimensionnel d'une modélisation construite autour d'acteurs et de projets dynamiques impliqués dans l'hyporéseau : on peut ici souligner une certaine difficulté à construire du sens et à dégager des priorités tant les logiques d'intention et d'action des acteurs sont imbriquées. Dans un tel contexte, l'éviction d'une lecture processuelle ou le recours à des outils généralistes et démesurés, négligeant des dimensions politiques et immatérielles (comme la confiance) ne peuvent que fausser toute démarche d'analyse stratégique.

Par ailleurs, on peut reprocher à certains outils (comme l'analyse sectorielle) de privilégier une perspective classique de l'entreprise, considérant qu'il y a constitution et accumulation, par l'entrepreneur, d'actifs productifs réels et de moyens d'action. Ce type d'outil induit un découpage artificiel des frontières de la firme qui ne permet pas une bonne appréciation de la nature des risques et opportunités auxquels l'hyporéseau s'expose.

4.2. S'intéresser au comportement de « l'hyporéseau » et le décrire

Pour aborder les logiques d'intention et d'action, les théories stratégiques s'intéressent, soit aux comportements individuels (notamment celui de l'entrepreneur), soit au comportement de l'organisation *stricto sensu*. Or, ici, le réseau développé autour de l'entreprise focale apparaît comme une forme intermédiaire (Jarillo, 1993 ; Marchesnay, 1995) insuffisamment prise en compte dans les outils d'analyse stratégique. En s'élargissant à d'autres acteurs individuels ou collectifs (façonniers, syndicat professionnel, etc.), la formation d'un hyporéseau pose des problèmes stratégiques particuliers ; ce construit d'actions collectives suppose que l'on s'efforce de le cerner puis, que l'on étudie les modes d'articulation et d'intégration de comportements d'acteurs différents, animés de stratégies parfois divergentes (Crozier et Friedberg, 1977).

- La gestion de ces problèmes mobilise beaucoup de temps de coordination et de concertation. Ainsi, pour l'entreprise pilote du projet productif, cette gestion suppose que les différents partenaires impliqués non seulement adhèrent au projet mais puissent également répondre aux nouvelles attentes et exigences (p. ex., en termes de délais ou de qualité

des prestations). Il devient alors nécessaire de consacrer plus de temps à construire ces relations, à obtenir la coopération de ces acteurs (en négociant, en développant la confiance, voire en définissant des objectifs communs). Cela passe par la compréhension conjointe des logiques d'intention et d'action de ces différents partenaires (Marchesnay et Morvan, 1979), avant de pouvoir envisager la gestion de ces différentes rationalités autour du projet collectif (Leyronas, 1999) et ce, dans un contexte dénué de relation hiérarchique centralisée³⁹.

- L'hypofirme a des difficultés à définir et construire ses compétences métier et à parvenir ainsi à développer un assemblage (si possible) unique de savoir-faire et d'expérience. Avec l'hyporéseau, cette combinaison originale de ressources repose sur des processus d'apprentissage et une familiarisation avec les environnements des différents partenaires. Ainsi, certaines ressources sont créées ou valorisées à travers ce processus d'assemblage de différents actifs et compétences. Les outils habituels d'analyse stratégique intègrent insuffisamment l'existence et l'influence de ces actifs externes.

4.3. Intégrer les buts des acteurs du système d'offre

Outre l'analyse des buts ou aspirations des dirigeants, la démarche d'analyse stratégique des hypofirmes peut aussi s'enrichir d'une recherche sur leurs cartes cognitives (Cossette, 1994 ; Verstraete, 1997) ainsi que sur celles de leurs partenaires. En effet, cette période de mutation s'accompagne d'une évolution des niveaux et types d'aspiration, en raison notamment de la présence de nouveaux acteurs. Ces collaborateurs et partenaires extérieurs avec lesquels l'entreprise peut multiplier les transactions dans le cadre du développement du projet exercent une influence décisive sur le niveau des risques, à travers des effets de dépendance, de vulnérabilité et d'agressivité (Marchesnay, 1995). L'analyse politique des réseaux d'appartenance de l'entreprise (Thorelli, 1986) ainsi que le recours au modèle de dépendance en ressources (Teece, 1987) constituent des voies conceptuelles à intégrer dans la démarche d'analyse stratégique.

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

39. Cette absence de relation hiérarchique centralisée semble être une caractéristique de l'hyporéseau.

4.4. Analyser la création de valeur au niveau du système d'offre

Quand l'entreprise se définit comme animation d'un réseau de complémentarités techniques, humaines, commerciales, voire financières (De Montmorillon, 1989), dont l'identité doit être cherchée dans les métiers exercés et les transactions proposées aux marchés, comment analyser l'organisation de ces ressources et actifs ? De quels repères doit-on se doter pour analyser le processus de création de valeur ?

Pour aborder de telles interrogations, il faut s'éloigner de la perspective d'accumulation des ressources pour privilégier une perspective d'organisation de ressources dispersées au service du projet productif, pour savoir : comment rendre compte de cette dynamique interne de l'hyporéseau, comment parvenir à traduire les conditions du succès de cette dynamique ou comment définir les atouts propres au développement du projet ?

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

Bien que la problématique des réseaux éclatés de petites et moyennes entreprises ait été très étudiée⁴⁰, on sait encore peu de chose sur la manière dont une petite entreprise peut coordonner un réseau autour de son projet. Ce type de réseau désigné parfois sous le terme de « partenariat à valeur ajoutée » (Benko et Lipietz, 1992) suppose que l'on sache créer et gérer une solidarité consciente d'intérêt le long d'une chaîne de valeur ajoutée.

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

41. Notamment sur les réseaux de PME et spécialement sur les districts à l'italienne (type Prato).

Conclusion

L'exemple et le parcours de l'entreprise Allure ne nous semblent pas uniques. Aujourd'hui beaucoup de petites entreprises artisanales font face à un véritable défi, celui de leur pérennité et de leur développement autour de nouvelles formes de projet productif, telles que « l'hyporéseau ».

Si, par le passé, beaucoup d'entreprises de l'habillement ont connu ce stade artisanal, le chemin à l'époque était plus balisé pour déterminer les orientations à prendre (période de croissance, concurrence moins forte, marché moins segmenté, etc.). Aujourd'hui, l'avenir et le développement d'une entreprise artisanale se posent en des termes différents, du fait de la nécessité de prendre en compte de nouveaux paramètres liés à ces réseaux d'appartenance et à leur impact sur l'accès et la maîtrise des ressources du projet productif. Désormais, la démarche stratégique pour penser la compétitivité de l'hypofirme porte sur la double question de la capacité mais aussi des modalités à demeurer sur le marché et à créer de la richesse.

Le chef d'entreprise doit définir lui-même son avenir, car son projet découle de moins en moins d'un modèle préétabli. En effet, l'analyse de la mutation d'une entreprise artisanale nous a permis de repérer, autour d'un même projet productif, la diversité des combinaisons possibles, entre des acteurs animés de logiques différentes et de tailles différentes (acteurs dépendants ou indépendants). À partir de ces constats et des premières propositions formulées, il nous faut travailler à la conceptualisation de démarches d'analyse stratégique enrichies de nouvelles dimensions afin d'aider les entrepreneurs dans la gestion de leur projet d'entreprendre.

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

Bibliographie

- AMBLARD, H., P. BERNOUX, G. HERREROS et Y.F. LIVIAN (1995), *Les nouvelles approches sociologiques*, Paris, Seuil.
- BAUDRY, B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte.
- BENKO, G. et A. LIPIETZ (1992), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France.

- BOURGEOIS, L.J. et K.M. EISENHARDT (1988), « Strategic decision processes in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry », *Management Science*, vol. 34, n° 7, juillet.
- BRÉCHET, J.P. (1996), *Gestion stratégique : le développement du projet d'entreprendre*, Paris, Eska.
- CHANLAT, J.F. (1998), *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- COSSETTE, P. (dir.) (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DE MONTMORILLON, B. (1989), « Croissance de l'entreprise », dans *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica.
- FELDMAN, M.S. et J.G. MARCH (1981), « Information in organization as signal and symbol », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26.
- FILION, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de L'Entrepreneur.
- FOURCADE, C. (dir.) (1991), *Petite entreprise et développement local*, Paris, Eska.
- FOURCADE, C. et M. MARCHESNAY (dir.) (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Paris, Nathan.
- JARILLO, J.-C., (1993), *Strategic Networks : Creating the Borderless Organization*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- JOFFRE, P. et G. KOENIG (1985), *Stratégie d'entreprise, antimanuel*, Paris, Economica.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1987), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Boucherville, Éditions G. Vermette.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- KOENIG, G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n° 7, janvier-février.
- KOENIG, G. (1996), *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- LEYRONAS, C. (1999), *Une analyse du fonctionnement des réseaux d'entreprise*, Thèse en sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- MARCH, J.G. (1978), « Bounded rationality, ambiguity and engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, n° 9, p. 587-608.
- MARCHESNAY, M. (1982), « Pour un modèle d'hypofirme », dans *Entreprise et organisation*, Paris, Economica.
- MARCHESNAY, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.
- MARCHESNAY, M. (1995), « Information, risque et système de gestion de l'hypofirme », Allocution présentée au II^e congrès international francophone de la PME, 25-27 octobre, Paris.
- MARCHESNAY, M. (1998) « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Économies et sociétés*, n°s 8-9.

- MARCHESNAY, M. et Y. MORVAN (1979), « Micro, macro, méso », *Revue d'économie industrielle*, n° 8.
- MINZBERG, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row.
- MINZBERG, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- MINZBERG, H. et J.A. WATERS (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategy Management Journal*, vol. 6, p. 258.
- PAROLINI, C. (1999), *The Value Net, a Tool for Competitive Strategy*, Toronto, John Wiley & Son.
- POLGE, M. (1996), *L'avantage concurrentiel en petite entreprise*, Thèse en sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- PORTER, M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions.
- SAMMUT, S. (1998), *Jeune entreprise : La phase cruciale du démarrage*, Paris, L'Harmattan.
- SMITH, A. (1776), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Gallimard.
- SWEENEY, G.P. (1981), *Les nouveaux entrepreneurs : petites entreprises innovatrices*, Paris, les Éditions d'Organisation ; traduction de l'édition originale (1981) : *New Entrepreneurship and the Smaller Firm*.
- TABATONI, P. et P. JARNIOU (1975), *Les systèmes de gestion*, Paris, Presses universitaires de France.
- TEECE, D.J. (1987), *The Competitive Challenge*, Cambridge, Ballinger.
- THORELLI, H.B. (1986), « Networks : between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, janvier-février.
- TORRÈS, O. (1997), « Pour une approche contingente de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2.
- TORRÈS, O. (1998), *PME : de nouvelles approches*, Paris, Economica.
- VERSTRAETE, T. (1997), « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 1.
- WALRAS, L. (1874), *Éléments d'économie politique pure*, Paris, LGDJ, 1976.
- WEICK, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.