

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE FACE À UNE RUPTURE
INSTITUTIONNELLE PROGRAMMÉE (VOLUME II)

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU PROGRAMME CONJOINT DE
DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
NAOUFEL REMILI

MAI 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

CHAPITRE VII

KEYSTONE : LA CONSTANCE DU JARDINIER

7.1 Introduction

Keystone coveralls and pants a vu le jour en 1908. Il s'agit d'une histoire de famille qui s'est perpétuée grâce à différentes générations qui ont assumé sa gestion au fil des années. À ses débuts, l'entreprise se spécialisait dans la fabrication de vêtements de travail (tablier, bleu de travail, etc.) et de *jeans*. Lorsque Len Miller, le propriétaire actuel⁶², était jeune, Keystone appartenait à son oncle. Après la faillite de leur propre entreprise, ses parents ont tous les deux travaillé chez Keystone. Len a donc toujours entendu parler de ce qui se passait dans l'industrie du vêtement.

Après un premier échec aux études à Ottawa, Len Miller est revenu à Montréal et a obtenu son baccalauréat en commerce de l'Université Sir George Williams (maintenant Concordia) par le biais de cours de soir en 1965. Durant ses études, il a travaillé chez *Steinberg* puis chez *Krüger*, l'entreprise de pâtes et papiers. Autour de 1967, il s'est vu offrir un poste à Toronto mais les conditions offertes n'étaient pas intéressantes. Au même moment, son cousin qui avait pris la relève de son père chez Keystone après son décès peu de temps avant, lui proposa de venir travailler avec lui. Il a commencé à travailler pour la compagnie le 1er août 1967. Au début de cette association, M. Miller possédait 50 % des actions de la compagnie et son cousin l'autre 50 %. Il ne connaissait pas grand-chose de cette industrie. La férocité des partenaires le frappait; pour 2 cents de plus, on quittait un fournisseur pour un autre. Très rapidement, M. Miller voulut changer les choses. Selon lui, le nom de l'entreprise était trop restrictif et surtout il ne voulait pas travailler dans le *shmata trade* (expression juive pour guenilles), il voulait travailler dans « l'industrie du vêtement » :

⁶² M. Miller était le propriétaire au moment de cette étude. Il y a environ deux ans; l'entreprise a été rachetée par un groupe d'industriels locaux.

« j'étais borné sur ce thème ». Conséquence : en 1970, l'entreprise a changé de nom pour devenir « Keystone Industries ».

Avec sa formation, il a essayé de rendre l'entreprise plus structurée et organisée. Par la suite, il y a eu différentes évolutions sur le plan de la structure de propriété (arrivée d'un nouvel associé⁶³, achat des parts du cousin, arrivée d'autres associés). Au fur et à mesure, il essayait de faire venir des personnes compétentes dans leur domaine (comptable agréé, MBA, etc.). C'est ainsi qu'il a pu bâtir une équipe efficace, un exercice continu dans le temps visant à chercher toujours la meilleure personne relativement à un poste donné. Cela a été rendu possible grâce à la collaboration avec Allan Etkovitch, un spécialiste dans le recrutement de main-d'œuvre, notamment dans l'industrie du vêtement et du textile⁶⁴. En fait, cette collaboration qui dure aujourd'hui depuis près d'une trentaine d'année témoigne d'une caractéristique importante de ce dirigeant et explique en partie le succès de son entreprise, à savoir cette capacité à reconnaître ses propres limites et à s'entourer des personnes qui apportent, dans leur domaine respectif, une expertise et une expérience qui font généralement la différence aussi bien dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise (dessinateur reconnu comme une des pointures dans le domaine et reconnu comme tel par ses pairs) que lors de prises de décisions plus stratégiques. M. Miller estime à ce niveau :

S'il y a un grand problème dans l'industrie, c'est que le fondateur croit qu'il doit prendre toutes les décisions et ce n'est pas vrai. Moi j'ai beaucoup de personnes autour de moi qui sont meilleures que moi dans leurs domaines. Les gens ont beaucoup de mal à déléguer et c'est pour ça notamment que beaucoup de compagnies ont disparu.

Dans les prochaines pages, nous verrons que le dirigeant de Keystone a toujours essayé d'améliorer le fonctionnement de son entreprise et surtout de se doter des ressources nécessaires, internes et externes, pour qu'elle puisse demeurer compétitive et s'adapter à un environnement des plus instables.

⁶³ Peu de temps après qu'il se soit joint à l'entreprise, il a proposé à un de ses amis, qui était un bon vendeur, de venir travailler avec lui, il a donc partagé avec lui 49 % des parts de la compagnie, alors que son cousin a gardé 51 %.

⁶⁴ Allen Etkovitch et associés ltée est un groupe de spécialistes en psychologie industrielle et en gestion des ressources humaines.

7.2 L'impact de l'abolition des quotas

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre consacré à l'analyse macro de cette industrie, les différents événements auxquels ce secteur est confronté sont inter reliés, ce qui traduit le phénomène de la globalisation et qui participe à la création d'un environnement complexe et turbulent.

En voulant comprendre la réaction de l'entreprise Keystone à l'échéance de 2005, nous nous sommes rendu compte à travers nos entretiens que l'entreprise était bel et bien au courant de cette échéance quelques années avant son entrée en vigueur mais surtout, qu'elle ne la percevait pas comme une menace importante pour son avenir. En faisant le lien avec ce que nous avons vu lors de la partie théorique, nous pouvons dire que lors du processus de création de sens qui a pris place après la prise de connaissance de cette échéance, l'équipe dirigeante a attribué une signification à cet événement et a réfléchi sur ses conséquences possibles. Les dirigeants de l'entreprise ont fait un tel exercice même s'il s'agissait d'hypothèses et que, comme de nombreux autres acteurs, ils n'étaient pas certains des impacts qui allaient survenir, ce qui est parfaitement logique si loin de l'entrée en vigueur et des premières conséquences réelles. Ainsi, pour le dirigeant de Keystone, ce qui s'en venait n'était pas perçu comme une menace, « ce n'était pas quelque chose qui était significatif ».

L'interprétation de cet événement comme tel est extrêmement importante dans la mesure où elle a des répercussions directes sur les décisions et les actions prises en conséquence. Comme nous venons de le mentionner, l'entreprise ne considère pas l'ouverture des marchés et l'abolition des quotas comme une menace. Elle va jusqu'à voir dans cet événement certaines opportunités. À partir de là, ce sont plutôt des gains qu'elle espère retirer de cette modification dans son environnement. En fait, nous pensons que l'interprétation faite par le dirigeant de l'entreprise peut s'expliquer par le fait que l'entreprise a toujours privilégié une approche proactive envers son environnement et qu'elle a pris l'habitude d'identifier les signaux du marché et de la société en général pour se préparer en conséquence et répondre adéquatement aux nouvelles exigences qui s'y rattachent. En gros, l'entreprise considère donc qu'elle peut exercer un certain contrôle sur ses choix et, d'une certaine façon, sur certains événements.

Comme nous le verrons plus loin dans cette analyse, cette prise de connaissance hâtive a été rendue possible par les différents liens que l'entreprise entretenait avec différentes parties prenantes et particulièrement, dans ce cas, avec l'IMVQ (l'Institut des manufacturiers du vêtement Québec, aujourd'hui Vêtement Québec), la plus importante association sectorielle dans laquelle le dirigeant siège depuis 28 ans. En outre, pour mieux comprendre pourquoi l'entreprise a perçu de la sorte cette échéance, il faut aussi se tourner vers le contexte particulier de cette entreprise et ses spécificités. En effet, la nature des activités de l'entreprise la rendait moins vulnérable aux conséquences de l'abolition des quotas⁶⁵, d'abord parce qu'elle avait déjà commencé progressivement à délocaliser sa production à l'étranger. M. Miller affirme d'ailleurs que :

C'est une affaire [l'abolition des quotas] qu'on voyait venir [...] On savait que le futur de l'aiguille ici au Canada serait réduit [...] On voyait que l'avenir va nous amener à l'importation, plus vite, plus lentement... c'était inévitable aujourd'hui, demain ou l'année prochaine [...] Le coût de la main-d'œuvre ici était tellement élevé que nous on pouvait faire seulement les produits qui n'avaient pas beaucoup de *labour content*, et que l'avenir nous disait qu'on ne pouvait rien faire ici, on n'avait plus de tissus ici, tous les tissus étaient de l'importation.

Au-delà de l'avis du dirigeant, cette interprétation semble être partagée au sein de l'organisation. Par exemple, le bras droit de M. Miller depuis des années estime que :

Keystone était consciente de cette échéance et les trois partenaires à l'époque importaient déjà un petit pourcentage des produits. Les ventes n'étaient pas substantielles puisque l'équipe de vente et les clients n'étaient pas très chauds à l'idée de vendre des produits provenant de Chine. Les volumes n'étaient pas importants dans la mesure où la majorité des activités à cette époque concernaient les marques privées qui nécessitaient un temps de réponse au marché rapide.

Ensuite, l'entreprise a investi massivement dans sa propre marque pour éviter d'être parmi les entreprises qui se font abandonner et délaisser par leurs donneurs d'ordres qui, de plus en plus, allaient faire leur marché directement dans les pays à bas salaire. En ayant leur propre marque et surtout en collaborant exclusivement avec des petits détaillants, ils minimisaient leur dépendance et arrivaient même à mettre de l'avant leur différenciation.

⁶⁵ Certaines études comme celle de la direction générale de l'industrie (2003) montrent clairement que ce sont les sous-traitants qui sont les plus touchés par les conséquences de l'abolition des quotas.

Pour être complètement exhaustif concernant cette question, il faut noter que le développement d'une marque de commerce, étendard du nouveau modèle d'affaires de l'entreprise, n'est pas uniquement lié à la décision d'abolir les quotas mais à la volonté, plus générale, d'être maître de son destin et de mieux contrôler ses activités. Quand nous avons posé à M. Len Miller la question sur l'impact de l'abolition des quotas sur le secteur du vêtement au Canada, dans le cadre d'une autre étude en 2003, il nous a répondu ainsi :

Nous avons commencé avec un programme de *marketing*, de mise en marché qui nous a donné la chance d'éliminer de la production que nous on faisait pour beaucoup de grands détaillants. Depuis le temps que j'ai fait ces changements, je pense qu'on avait six ou sept grandes compagnies avec qui on faisait affaire sur leurs marques privées qui ont disparu, comme une a fait faillite, elle s'est fait racheter par l'un de nos concurrents, ça c'est quelque chose de traditionnel, l'autre avait été achetée par une compagnie des États-Unis, eux ils faisaient cinq ou six millions par année, maintenant ils font environ huit millions, ils ont changé leurs marché, au lieu de faire des *jeans* pour les hommes et les femmes de 15 à 25, ou de 19 à 25, ils ont réduit l'âge de 12 à 15, et nous on n'a pas les matières pour mettre des vêtements pour cette niche. La troisième était achetée par *Reitmans*, c'était une compagnie qui faisait les grandes tailles, des tailles de maternité, et eux maintenant ils vont aller faire leur propre importation, donc des quatre ou cinq plus grands détaillants avec qui on faisait affaire, si on n'a avait pas changé notre vision, nous aussi on serait atteints, mais une chance qu'on avait changé ça [...] Donc nous avons fait ces changements-là. Pour celles qui vont garder l'ancienne manière de travailler, moi je ne leur donne pas beaucoup de chances.

Nous constatons donc que l'entreprise a entrepris ce virage assez tôt. Du coup, quand l'abolition des quotas est entrée en vigueur, l'entreprise avait déjà complété son évolution et se concentrait exclusivement sur sa marque de commerce, lui procurant ainsi un plus grand contrôle sur ses activités. En outre, l'importation a remplacé la production locale, donnant à l'entreprise plus de marge de manœuvre dans le choix des styles et la faisant ainsi bénéficier des bas salaires qu'offrent certains pays. C'est donc une façon de profiter de cette abolition des quotas puisqu'il n'y a plus de limites à faire entrer de la marchandise produite ailleurs qu'au Canada. Par ailleurs, on ne peut pas expliquer la façon avec laquelle l'entreprise a perçu cet événement et y a réagi sans évoquer l'influence incontournable de son dirigeant, influence qui sera décortiquée et analysée plus loin dans ce texte.

En résumé, ce que nous avons essayé de faire jusqu'à maintenant, c'est d'identifier les raisons qui expliquent pourquoi Keystone n'a pas été trop contrariée par l'abolition des

quotas et l'ouverture des marchés en général et qu'elle s'en est sortie assez bien. Cependant, notre objectif est de pousser la réflexion plus loin et de comprendre la raison derrière ses choix stratégiques (achats des associés, développement d'une marque de commerce, le virage vers l'importation, etc.). Un tel exercice permettrait de cerner un *pattern* de pratiques qui constituerait l'essence même de l'entreprise, une sorte de « personnalité » ou de « logique » qui serait sous-jacente à chacun des choix entrepris et qui influencerait la perception qu'aurait l'entreprise des événements qui l'entourent aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Pour ce faire, il serait intéressant de s'attarder sur les choix stratégiques entrepris pendant les dix années qui ont précédé l'entrée en vigueur de cette échéance⁶⁶ ainsi que sur les événements importants auxquels l'entreprise a fait face et la façon avec laquelle elle a réagi.

7.3 L'évolution de l'entreprise et de son modèle d'affaires

À partir du moment où M. Miller a repris avec ses associés les rênes de l'entreprise familiale en 1967, il a essayé de bâtir une entreprise gagnante et professionnelle. Gagnante dans le sens où elle arriverait à développer et perpétuer une bonne réputation dans l'industrie, et professionnelle dans le sens où elle reposerait sur des personnes compétentes capables d'apporter un plus à l'entreprise. Nous pouvons dire que M. Miller a gagné son pari même si le chemin pour qui y arriver n'a pas été de tout repos. Plusieurs événements importants⁶⁷ sont venus jalonner l'histoire de cette entreprise et façonner sa personnalité. La figure suivante illustre cette succession de moments importants.

D'abord, l'évolution de l'entreprise est indissociable à l'évolution de ses produits. En effet, après les vêtements de travail puis les *jeans*, l'entreprise s'est concentrée sur les vêtements pour femmes et en particulier des *jeans*, et avec le temps, plusieurs types de hauts. En outre, après avoir agi très longtemps comme un sous-traitant pour les donneurs d'ordre, l'entreprise a décidé de se concentrer sur sa propre marque.

⁶⁶ Il faut rappeler que la décision d'abolir les quotas a été prise en 1995 lors des négociations du cycle de l'Uruguay alors qu'elle n'entrait complètement en vigueur que le premier janvier 2005.

⁶⁷ L'annexe 17 présente les événements marquants identifiés par chaque *interviewé*.

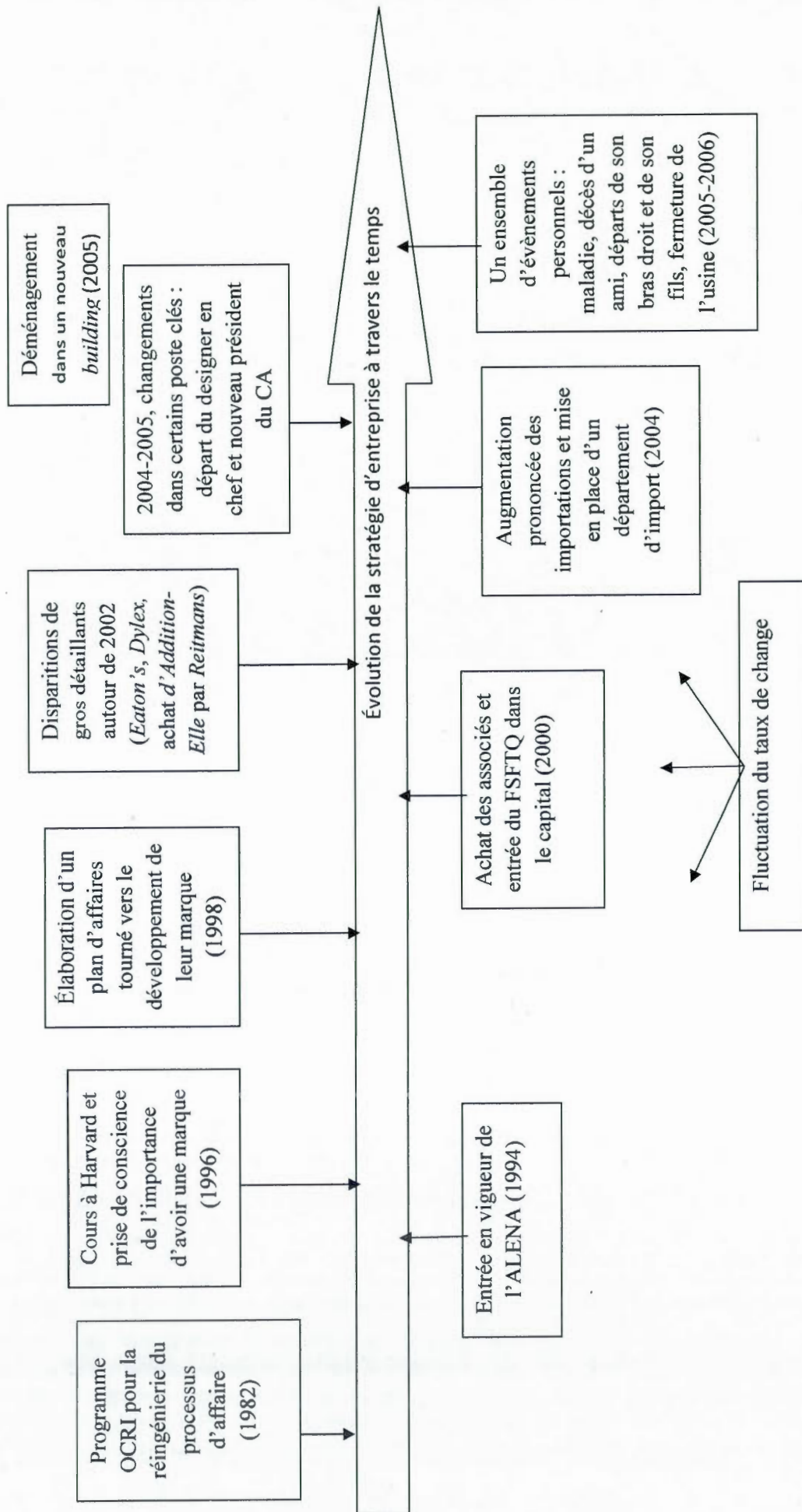


Figure 7.1 : Les principaux événements et décisions de Keystone à travers le temps

Ce virage important a nécessité une évolution considérable du modèle d'affaires, repositionnant ainsi l'entreprise sur l'échiquier concurrentiel. Cette transformation, qui a pris du temps pour se concrétiser, est étroitement liée à un évènement que M. Miller considère comme marquant aussi bien pour lui en tant que dirigeant que pour l'avenir de son entreprise, à savoir la participation à un séminaire intensif pour chefs d'entreprises à Harvard. C'était autour de 1996 et c'était A. Etcovitch qui lui avait conseillé de suivre ce cours. Il est allé là pour apprendre. Il faut savoir que M. Miller est avide de connaissances et affiche une curiosité, un désir continu d'apprentissage et une ouverture sur le monde, des caractéristiques qui nous aident à mieux dépeindre son profil qui sera analysé plus loin dans ce travail. Au cours de ce séminaire, M. Miller a appris un certain nombre de choses, notamment en RH et en comptabilité, mais ce qu'il l'a vraiment frappé, c'est le discours sur l'importance de la mise en marché. Il dit à ce sujet :

Et ça, ça n'est pas resté [RH, comptabilité] [...] Mais la troisième, celle de la mise en marché, c'est celle-là qui m'a frappé, et c'est là que j'étais étonné parce que nous on ne parlait jamais de ça, on parlait seulement une autre production, un autre sous, un autre 30 sous, comment battre [...] Mais on n'avait pas l'idée d'avoir notre propre marque, j'ai jamais pensé à ça [...] Et la plupart du monde, la plupart du monde aujourd'hui qui sont encore là-dedans [...] Il y en a encore beaucoup qui n'ont pas encore leur propre marque [...] C'était quelque chose qui m'a frappé, j'ai dit mon Dieu qu'est-ce qu'on fait?

Ce fut donc une sorte de révélation pour lui dans le sens où il se demandait comment il avait pu ne pas y penser avant et depuis ce séminaire, l'idée de bâtir sa propre marque n'a plus délaissé son esprit. Il a beaucoup réfléchi sur les conséquences, les besoins et plus généralement sur cette transformation si globale. Il était conscient, et c'est probablement une autre preuve de lucidité, que c'était une transformation qui ne serait pas possible du jour au lendemain et qu'il s'agissait d'une longue route pleine de contraintes et de changements à différents niveaux. Dans la littérature, on utilise souvent le mot *trigger* (déclencheur) pour évoquer ces évènements qui entraînent dans leur sillage le changement, ce qui est parfaitement le cas pour ce séminaire.

Toutefois, cette prise de conscience et son évolution sont probablement reliées à d'autres évènements qui prenaient place à ce moment-là. Nous parlons notamment d'une période où on a assisté au Canada à de grands changements en ce qui concerne de grands détaillants,

surtout dans les années 2001-2002. On parle ici de faillites comme celle d'*Eaton* ou *Dylex* (qui avec ses 250 magasins au Canada était l'un des grands clients de l'entreprise) et autres fusions et acquisitions comme celle d'*Addition-Elle* par *Reitmans* (l'entreprise a perdu avec cette transaction un gros client puisque *Reitmans* gérât son propre programme d'importation). C'était aussi une période durant laquelle l'entreprise ressentait de plus en plus le poids de ses relations asymétriques avec les donneurs d'ordres comme *La Baie* ou *Sears*, d'autant plus qu'avec les changements qu'on vient de mentionner, on assistait à une grande concentration des réseaux de distribution. Déjà, lors du cours spécifique suivi à Harvard sur la mise en marché, l'instructeur évoquait ces relations de dépendance et la nécessité de trouver des façons d'avoir plus de contrôle sur ses activités.

Il faut savoir que dans sa précédente vie de manufacturier, Keystone a pu développer une réputation sans tache auprès de ses donneurs d'ordres. En effet, depuis toujours, l'entreprise misait sur la création de relations de confiance basées non seulement sur les coûts mais sur la qualité, les délais de livraisons et la communication continue. « On était là pour réduire toutes les craintes qu'ils avaient. » C'est de la sorte qu'elle gardait ses contrats sur un marché compétitif. Elle était un partenaire fiable mais subissait des pressions par rapport aux prix et aux délais de livraisons. Il lui arrivait de réduire son prix pour garder un client mais jamais au dépend de la qualité. De plus, le dessinateur qui travaillait avec l'entreprise depuis longtemps était très respecté dans le domaine du denim et lui apportait plus de crédibilité. Cependant, avec le temps, les choses ont commencé à changer, les premières vagues d'importations ont soulevé le voile sur une différence de coûts très importante avec certains pays offrant des salaires dérisoires. Cette différence est d'autant plus importante lorsqu'on œuvre dans les marques privées où il y a moins de place à la valeur ajoutée et où la structure de coûts est dominée par les dépenses liées à la main-d'œuvre.

En travaillant pour les grandes compagnies, M. Miller était conscient du fait que l'entreprise n'était pas « maître de son destin ». Lorsqu'on lui a demandé s'ils étaient un peu dépendants de ces entreprises, sa réponse fut éloquent : « Oh! 100 %. » Il s'agit du sort de la majorité des entreprises faisant de la sous-traitance. Elles sont en mode réactif, elles attendent que leurs donneurs d'ordres passent leurs commandes, donc elles n'ont pas beaucoup de

contrôle sur leurs activités. Déjà, lors de l'entrevue de 2003, M. Miller illustre ce que voulait dire subir les exigences des donneurs d'ordres :

Si vous livrez une heure plus tôt ou une heure plus tard, vos profits disparaissent. Aux États-Unis, ils sont beaucoup plus sévères avec des normes qu'ils mettent en place. Si ces normes ne sont pas respectées, ils retournent voir le détaillant et lui disent que vous lui devez de l'argent. Quand vous travaillez avec les plus grands, et pour grandir la plupart du monde prend cette route, c'est très dur, et si vous n'avez pas mis tout dans votre compagnie à l'intérieur : les informations sur les centres de distribution, la qualité, tout ça, ça devient très dur, parce que les plus gros deviennent plus forts, et sont plus exigeants.

L'autre fait important rapporté par M. Miller c'est que lorsqu'ils travaillaient avec les grands détaillants, ils n'avaient pas forcément le temps, et probablement pas assez de recul, pour se soucier de cette pression et suivre de ce qui se passait autour. Il affirme : « Non, vous ne pensez pas à ça [à la dépendance], vous êtes trop occupés. Vous ne voyez jamais qu'une de ces grandes compagnies puisse fusionner, ce qui s'est passé ; peut faire faillite, ce qui s'est passé plusieurs fois. » En outre, les bas salaires de certains pays devenaient un problème de plus en plus critique. Plus concrètement, c'est un ensemble de facteurs qui étaient en train de changer la donne et de déplacer un grand nombre d'opérations vers d'autres territoires, notamment :

- avec le temps, les fournisseurs de tissus partaient ou disparaissaient et 95 % des tissus venaient de l'extérieur;
- sur le plan de la production, le choix était étroitement lié aux capacités des machines et aux coûts correspondants (option production) plutôt que suivant les tendances du marché (option *marketing*);
- pour m. miller, le processus de production est comme une chaîne où il est important d'avoir un certain nombre d'étapes à la même place pour pouvoir dégager des synergies.

Ainsi, la décision de se tourner vers les importations devenait de plus en plus inévitable. Il faut savoir que l'entreprise avait ses propres infrastructures de production à Thedford Mines, qui employaient jusqu'à 200 et quelques personnes. L'usine était bien équipée et permettait à l'entreprise d'assurer un excellent service à ses donneurs d'ordres, que ce soit sur le plan du produit en tant que tel ou de la livraison et du service à la clientèle. Le hic, c'est

qu'avec les différences de salaires et la spécialisation de certains équipements, l'entreprise se trouvait souvent limitée sur ce qu'elle pouvait produire et n'avait pas la possibilité de trop miser sur les détails (poche avec zip par exemple). En d'autres termes, la production locale imposait aux dirigeants certains choix, c'était donc une approche production basée sur le principe de vendre ce qu'on peut produire plutôt qu'une approche *marketing* basée sur produire ce qu'on peut vendre (Kotler et *al.*, 2000). L'entreprise était donc confrontée à un véritable dilemme, rester localement mais être largement contrainte sur le plan des choix de modèles ou importer et élargir son offre. Il s'agit d'une réalité qui s'imposait à beaucoup d'entreprises dans le secteur et qui s'articulait précisément autour du contenu main-d'œuvre des modèles. Plus les modèles nécessitaient du travail, plus le faire localement devenait difficile.

Pour y remédier, et selon un des cadres importants de l'époque, l'entreprise a commencé à importer, de façon sporadique, au début des années 90. Cela ne l'a pas empêchée d'investir continuellement dans son usine de Thedford Mines et donc, d'opter pour une stratégie mixte. Il s'agit d'une première preuve d'une approche assez proactive dans le sens où cette dualité d'importation et de production locale est devenue plus tard, dans l'industrie, une des configurations recherchées pour contrecarrer les effets de la globalisation et offrir une meilleure réponse au marché.

En résumé, cette relation de dépendance envers les donneurs d'ordres, la volonté d'être maître de leur destin, l'ouverture progressive des marchés, l'attrait indiscutable des pays à bas salaires et les changements structuraux (disparitions, fusions) qu'ont connus plusieurs entreprises du secteur ont pesé dans la décision de l'entreprise d'avoir et de développer sa propre marque. Ces raisons étaient plutôt latentes car le déclencheur fut le cours à Harvard. Le problème est qu'à cette époque, M. Miller n'était pas seul maître à bord de l'entreprise. Il avait deux associés qui ne partageaient pas avec lui les mêmes visions. Donc, quand l'occasion de racheter leurs parts s'est présentée et qu'il a pu le faire, certes non sans difficultés, le champ était libre pour exercer plus librement son *leadership* et implanter sa propre vision de l'entreprise orientée vers le développement de leur propre marque de commerce.

7.4 L'achat de ses associés

Cette opportunité s'est présentée en 1999 lorsque ses deux associés sont venus le voir pour lui dire qu'ils « ne [pouvaient] plus vivre avec lui ». Soit il leur vendait ses parts, soit il achetait leurs parts. La raison est qu'il y avait certaines divergences quant à la façon de gérer l'entreprise, notamment en ce qui concernait le réinvestissement des bénéfices. M. Miller estime à ce niveau :

Quand vous faites 100 \$ de profits, et c'est là que vous avez des problèmes, qu'est ce que vous faites avec le 100\$ [...] Moi j'étais tout le temps pour investir et eux pour sortir l'argent. Le fait est que si votre entreprise va mal, est-ce que vous allez remettre de votre argent ? Non, il est déjà dans votre poche. L'autre chose, c'est que moi je voulais investir dans nos employés, dans la technologie, dans notre marque [...] [Et eux ils disaient] pourquoi ? Pourquoi gaspiller de l'argent, si tu ne le fais pas tu vas avoir plus d'argent dans ta poche [...] Moi j'ai coupé un *statement* [qui évoquait des pratiques de gestion] au Japon comparé aux États-Unis : *If you buy equipment it's an investment in Japan and if you buy equipment it's an expense here. Here's the difference.*

Ces propos montrent clairement cette divergence de vision : « Ils ne voyaient pas le marché comme moi... Ils voyaient le marché en terme de production et ce n'est pas ça qu'est le marché. » À partir de là, il paraît clair qu'une entreprise contrariée par ces divergences ne pouvait ni avancer et évoluer, ni se focaliser sur une direction commune. La décision n'était pas facile. Le souhait de rester dans l'entreprise de M. Miller était sans équivoque. Le problème se situait sur le plan de l'argent nécessaire pour acheter les parts de ses deux associés⁶⁸. Quand nous avons demandé à M. Miller s'il avait eu des doutes, s'il avait considéré les risques et s'il s'était posé la question à savoir si ça allait marcher ou si la décision était claire à ses yeux, il a affirmé :

La décision était très claire pour moi [...] [C'était clair] parce que je voyais tout ce qu'on pourrait faire avec notre entreprise, on avait déjà toute l'infrastructure pour continuer à se faire respecter dans l'industrie, et avec l'idée de miser sur la mise en marché et de bâtir une marque, je voyais de très bonnes chances là-dedans.

⁶⁸ En fait, ses associés étaient persuadés que M. Miller n'avait pas l'argent pour les acheter. Comme il s'agissait d'une entreprise familiale, ils lui ont laissé l'opportunité de garder l'entreprise s'il en était capable. Ils ont donc élaboré un contrat achat-vente qui donnait à M. Miller une période de 4 mois pour faire une proposition d'achat, faute de quoi c'est eux qui allaient le faire.

Concrètement et après quelques tentatives infructueuses avec différents bailleurs de fonds, c'est l'apport du Fonds de solidarité FTQ qui a fait la différence. Les démarches ont été entreprises par un des proches collaborateurs de M. Miller, devenu plus tard le président de la compagnie, qui était chargé d'étudier les différentes possibilités de financement. L'arrivée du Fonds de solidarité FTQ était liée notamment au fait que l'entreprise employait jusqu'à 325 employés à cette époque (entre l'usine et le siège social) et que l'objectif de ce fonds était de « contribuer par ses interventions au développement économique du Québec en investissant dans tous les secteurs d'activités de l'économie⁶⁹ ». Pour ce qui est de la relation proprement dite, le Fonds siégeait sur le conseil d'administration (CA) et ça fonctionnait bien. Le CA était composé de 5 personnes, 3 que M. Miller amenait et 2 du Fonds de solidarité.

Pour être plus précis, la décision de poursuivre l'aventure de Keystone avait été aussi prise après des discussions avec les personnes clés de la compagnie et après une rencontre avec un spécialiste de la mise en marché. Donc, au début de l'année 2000, M. Miller a acheté les parts de ses associés. À partir de là, il avait le champ libre pour mettre en œuvre sa vision de l'entreprise et a pu concrétiser son plan d'action qui a été élaboré à l'aide de ses assistants, de certains consultants et de M. Etcovitch après le cours à Harvard⁷⁰. L'achat de ses associés et l'arrivée d'un bailleur de fond sérieux, permettant du coup d'amener de l'expertise et des ressources financières, peuvent être considérés comme d'autres déclencheurs qui ont permis d'accélérer l'évolution du modèle d'affaires. Un modèle d'affaires plus cohérent avec ce qui se passait dans l'environnement de l'entreprise à cette époque.

7.5 Le développement de la marque FDJ

La démarche était toujours la même, l'objectif était clair et partagé par les personnes autour de M. Miller, puis l'équipe dirigeante a fait appel à des spécialistes pour l'aider à évaluer, améliorer et mettre en œuvre sa vision. M. Miller souligne, en parlant de créer sa propre marque : « Quand j'étais à Harvard, c'était dans ma tête, quand on a fait notre plan

⁶⁹ Voir <http://www.fondsftq.com/>

⁷⁰ M. Miller et ses collaborateurs ont élaboré un plan d'action pour développer leur marque de commerce en 1998 mais, à cause notamment de la divergence de vision avec ses associés, ce plan n'a pu être mis en branle qu'après l'achat de ses associés vers le milieu de 2000.

d'action c'était le numéro 1. » Il faut savoir que la décision de se tourner vers l'import permettait de résoudre le problème de compétitivité sur le plan des coûts mais pas de relativiser la dépendance que l'entreprise avait envers ses donneurs d'ordres. Le développement de leur propre marque permettrait d'emprunter ce chemin. Évidemment, cette décision n'était pas évidente, mais le dirigeant estime avoir pris le temps de réflexion nécessaire. Même son de cloche de la part d'un des consultants qui siégeait sur le conseil d'administration, qui estime que :

Len calculait que le produit qu'il faisait qui était un produit de haute qualité permettait de présenter aux consommateurs avec assez d'assurance un produit qui plairait aux consommateurs, donc à la fois des considérations internes, à la fois des considérations financières, à la fois des considérations externes, permettaient à Len de dire je pense que je peux faire migrer mon entreprise vers un *long term sustainable living*, excusez l'anglicisme, mais avec une profitabilité soutenue et puis un horizon de différenciation possible.

Pour ce faire, M. Miller et son équipe ont pris le temps nécessaire pour réfléchir et préparer ce virage important en s'entourant de ressources externes apportant leur expertise dans le domaine. Ils étaient conscients que le développement d'une marque de commerce constituait une stratégie vitale dans le contexte de l'époque, caractérisé par la mondialisation et une concurrence accrue. Le problème, c'est qu'il y a beaucoup de risques qui sont associés à cette stratégie. Toutefois, M. Miller, de son propre aveu, n'est pas particulièrement averse au risque. Pour lui, ça faisait partie des règles du jeu. Dans sa tête et depuis son séjour à Harvard, le choix était clair : le développement d'une marque était inéluctable. M. Miller affirme qu'avec notre propre marque, « *we are in the driver seat* ». Cela résume parfaitement la vision de ce dirigeant. Le tableau suivant illustre quelques différences entre le fait de produire des marques privées et de détenir sa propre marque.

Tableau 7.1 : Comparaison entre deux modèles d'affaires : détenir sa propre marque versus agir comme sous-traitant de marques privées

	Marque de commerce	Marques privées
Approche	Approche active ou proactive	Approche réactive
Le détenteur du pouvoir	L'entreprise est maîtresse de son destin	Le donneur d'ordres a le pouvoir
Risques	L'accueil des clients (détaillants et consommateur final) Travailler avec des petites quantités (surtout lorsqu'on se focalise sur les petits détaillants)	Dépendance commerciale
Avantages	Avoir plus de contrôle sur ses activités	Une certaine stabilité des commandes
Enjeux	Développement de nouvelles compétences (design, recherche commerciale, mise en marché, etc.)	Productivité, rapidité de réponse au marché
Source de rentabilité	Marge plus importante	Quantité

Une fois la décision prise, et pour bâtir et faire connaître la marque, l'entreprise a fait appel à différents moyens : se faire connaître dans l'industrie à travers des annonces dans différents magazines spécialisés et surtout réaliser des investissements importants dans les foires commerciales (louer des aires d'expositions importantes et organiser différentes rencontres, par exemple inviter 150 personnes à souper à Atlanta, Las Vegas, Dallas, Chicago). Puis, il y a aussi les catalogues (qui sont de grande qualité), les affiches (PLV), la publicité à la radio, l'investissement dans des coopérations (pour chaque 100 \$ d'achats, la compagnie donne 5 \$ pour mettre des annonces dans votre région) et plein d'autres actions. Cependant, ce qui a fait la différence à notre avis et qui constitue le fondement même de cette stratégie, c'est la qualité de ses vendeurs sur le territoire nord-américain.

Concrètement, les décisions qui ont été prises et les choix qui ont été faits à ce niveau constituent une autre illustration de la vision et du *leadership* de M. Miller et de l'équipe qui l'entoure. En effet, après une période durant laquelle l'entreprise s'est désengagée progressivement des marques privées et s'est concentrée de plus en plus sur sa propre marque, il était venu le temps de développer son réseau de vendeurs au Canada et surtout aux États-Unis. Il a rencontré pour cela un grand nombre de candidats, sachant que sa vision était claire :

Moi je ne veux pas avoir de représentants qui sont assis dans leurs bureaux et attendent que les clients viennent [...] Comment je peux connaître ça si je suis dans mon bureau? Si je ne suis pas dans le territoire je n'ai aucune idée de ce qui se passe [...] Comment je peux savoir ce qui se passe à Austin, Texas ou à New York si je suis dans mon *Ivory Tower* ?

Le résultat fut spectaculaire : de quelques donneurs d'ordres importants et quelques centaines de petits détaillants, l'entreprise est passée à un réseau de 2500-2800 détaillants répartis sur le territoire nord-américain et surtout, ne comportant plus aucun grand magasin⁷¹. Ce que cherchait l'entreprise est spécifique : « une boutique où il y a quelqu'un sur le plancher pour donner du service aux clients ». L'entreprise semble donc comprendre que lorsqu'on est présent dans un marché et surtout qu'on évolue vers un nouveau marché, il faut maîtriser les outils qui amènent généralement une certaine compétitivité. Ainsi, lorsqu'on vend à des détaillants, les différentes foires constituent un passage obligé pour entretenir des relations, se faire voir, faire voir ses produits et chercher à nouer de nouveaux partenariats. Là aussi il faut être capable, comme dirigeant, d'accepter que même si à court terme l'entreprise va dépenser de grandes sommes, les retombées futures pourraient être extrêmement profitables.

Toutefois, travailler avec un grand nombre de petits détaillants requiert des façons de faire différentes que d'échanger avec quelques gros joueurs. Dans la situation actuelle, ce sont les détaillants qui prennent généralement les risques. Ce qui frappe aussi, c'est la connaissance étroite qu'a M. Miller de son marché. C'est un atout important pour mieux cerner les besoins des clients et assurer une plus grande satisfaction. Il a donc choisi de cibler

⁷¹ Pour éviter les situations de dépendance mais aussi pour éviter une certaine cannibalisation entre les petits et les grands.

un créneau spécifique selon lequel l'entreprise est capable de proposer une certaine valeur, à savoir celui de la femme de 35 ans et plus dont la priorité n'est pas forcément le côté *fashion* du vêtement mais plutôt le confort, la qualité et le service. Il indique dans ce sens qu'« [i]l y a toutes sortes de magasins comme il y a toutes sortes de consommateurs. Au début, il y a toujours les avant-gardistes, nous on ne cible pas cette catégorie, on est un ou deux pas en arrière de ça. » Il estime que chez les petits détaillants, la qualité du service fait la différence. La consommatrice s'attend à être conseillée et aidée.

En outre, pour prendre le temps nécessaire d'asseoir la notoriété et les atouts de sa nouvelle marque, il y a eu une période de transition durant laquelle l'entreprise faisait encore des marques privées mais en réduisant progressivement le nombre de ses clients. Le but était de garder quelques clients rentables qui permettaient d'injecter de l'argent dans le développement de leur marque de commerce. Dans ce genre d'investissements, on ne peut être certain de l'accueil des consommateurs et du temps que ça peut prendre. Un des consultants *interviewés* affirme à ce niveau que « c'est cet équilibre-là qu'on a bien *managé*, qu'on a bien géré et surtout l'une des choses que je leur ai dites, de ne pas tout *garocher* par-dessus bord en disant le lundi matin on ne fait plus de sous-traitance ». L'annexe 18 présente les propos de ce consultant qui a pris part à cette migration du plan d'affaires et qui développe la façon dont l'entreprise a préparé ce virage important et les critères sur lesquels elle a essayé de capitaliser.

À ce moment-ci, nous pouvons clairement constater que les différents événements que nous venons d'analyser sont étroitement liés les uns aux autres. Cela conforte l'idée que la stratégie est une construction progressive qui évolue au gré des changements de l'environnement mais dont la pertinence et l'efficacité dépendent de la capacité de l'entreprise à lire les signaux du marché et à anticiper, ou à la limite, à s'ajuster le plus rapidement possible à ces changements. Dans cette perspective, l'élaboration et l'implantation d'une stratégie reposent sur la mise en œuvre tâtonnante d'actions délibérées au sein de situations émergentes (Avenier, 1997).

7.6 Le rôle de la technologie

La technologie a toujours occupé une place importante dans le fonctionnement de l'organisation. Quand nous nous sommes intéressés à l'historique de l'implantation de ces technologies, nous nous sommes rendu compte que depuis que M. Miller a rejoint l'entreprise en 1967, il a toujours essayé de la doter des meilleurs systèmes capables de supporter les opérations et surtout, de soutenir la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés dans le temps. Cette démarche était systématique dans le sens où les nouvelles technologies acquises étaient destinées à tous les départements de l'entreprise, et structurée dans le sens où, comme il a souvent été préconisé, le choix de ces technologies résulte d'un diagnostic élaboré auprès des différents utilisateurs afin de répondre véritablement à leurs besoins.

Ces technologies étaient devenues encore plus cruciales lorsque l'entreprise a entrepris son virage vers les petits détaillants et ces systèmes ont grandement contribué à bien gérer ces 2500-2800 clients en permettant de réduire au minimum les erreurs, d'accélérer les processus de réponse, de gérer les inventaires et surtout de suivre les tendances du marché, aspect crucial lorsqu'une entreprise cible une clientèle bien spécifique. Une autre innovation importante, à la fois commerciale et technologique, est celle de l'instauration d'une nouvelle façon de gérer les inventaires chez certains détaillants, que l'entreprise a appelée le « *Shop N Shop* ». Il s'agit donc d'un concept de partenariat avec des clients selon lequel la compagnie achète un mur (un emplacement) dans un magasin qui est suivi en temps réel grâce à des lecteurs de code à barre et de caméras (voir Annexe 19). À l'issue de la première année, l'entreprise a constaté une augmentation des ventes de 60 à 75 %. D'après M. Miller, ses clients n'ont pas le temps de s'attarder sur chaque style de chaque fournisseur. Si on a l'information qui provient de 75 boutiques (le nombre d'emplacements où cette technologie est installée), on a plus d'arguments pour conseiller le client. « Avec l'information, vous êtes le maître... C'est pour ça que c'est important pour nous. » Il est important de mentionner que pour M. Miller, quelle que soit l'importance accordée à la technologie, cette dernière demeure un support et un outil au service de l'homme : « Ce n'est pas le plus important mais sans la technologie, vous serez perdus. » En outre, ce qui peut souvent faire la différence, au-delà de l'importance accordée à la technologie, c'est, d'une part, la façon dont elle est gérée

et renouvelée et, d'autre part, la place accordée à l'utilisateur final dans ces choix, un autre signe de subsidiarité.

Ces décisions, souvent stratégiques, concernant l'adoption de certaines technologies sont d'autres exemples qui illustrent la vision du dirigeant de Keystone et nous donnent une idée sur la façon avec laquelle certaines questions stratégiques sont abordées. Cela confirme aussi ce que la littérature sur les PME véhicule, à savoir que le dirigeant est souvent considéré comme un facteur déterminant dans l'adoption et la place accordée aux nouvelles technologies (voir par exemple Lefebvre, 1990). Certaines recherches affirment même que « l'adoption de nouvelles technologies relève du même processus que l'innovation ou peut être une indication de la capacité d'innovation d'une entreprise » (Julien et *al.*, 2002).

7.7 L'approche stratégique

L'approche stratégique chez Keystone ne ressemble pas forcément à ce qu'on retrouve généralement dans des entreprises similaires, que ce soit en termes de taille ou de secteur d'activité. En effet, contrairement à la plupart des PME, comme nous l'avons mentionné dans les autres cas, cette entreprise est assez structurée dans sa façon d'établir des stratégies, de les contrôler et de les ajuster aux aléas de l'environnement. Ce qu'il faut noter, c'est que, comme nous l'avons mentionné précédemment, à partir du moment où M. Miller a rejoint l'entreprise en 1967, il a commencé à la structurer et à la rendre plus professionnelle. L'évolution de la taille de l'entreprise et de ses activités a également contribué à organiser et à consolider les façons de faire. Ainsi, sur le plan de l'élaboration des stratégies, deux éléments importants ont façonné cette activité : le recours fréquents à des spécialistes puis une délégation assez importante des responsabilités. Face à une décision importante, le dirigeant se trouve ainsi bien entouré et surtout bien informé quant aux différents aspects à considérer. Plus tard, l'achat des associés et l'entrée du Fonds de solidarité FTQ dans le capital de l'entreprise ont participé à structurer encore plus la démarche de l'entreprise en mettant sur pied un conseil d'administration dont le mandat est étroitement lié aux questions stratégiques.

La formation de la stratégie était donc une activité plutôt collective qui valorisait l'apport des personnes en contact direct avec les problèmes et dans laquelle le dirigeant jouait un rôle essentiel de synthèse et de direction. Dans ce sens, l'existence de sessions de

planification, exercice assez rare dans cette industrie que le dirigeant appelle des « *strategy meetings* », était un outil essentiel. Il s'agit de réunions de 1 à 3 jours qui se tiennent rarement au bureau, qui comportent un agenda précis et qui tournent habituellement autour de questions telles que : où on sera dans 5 ans et comment on peut y arriver ? Ces « *strategy meetings* » avaient commencé autour des années 1995 mais le dirigeant apporte la précision suivante :

[Quand nous avons commencé ces *meetings*] on ne faisait pas grand-chose mais c'est depuis que j'ai pris le contrôle que c'est plus intéressant. On fait ces sessions tous les trois mois à peu près, réunissant différents responsables [...] Ce n'était pas parfait mais on a appris différentes affaires et on prenait des décisions, la plupart des décisions n'étaient pas prises par moi.

Il estime que ces réunions les préparaient pour le présent et pour l'avenir :

Premièrement, ça nous permettait de sortir du travail, ça c'est la première affaire [de prendre du recul et ne pas être accaparés par les opérations quotidiennes] sinon le téléphone sonne, il y a quelqu'un dans le bureau. Deuxièmement, on est devant une toile vide et mettez ce que vous pensez que ça sera, vous savez d'où vous venez et où vous voulez aller [...] Et qu'est-ce qu'il faut faire.

Pour M. Miller, la stratégie semblait être un guide pour le futur. Des points de vue étaient partagés et on arrivait à discuter des stratégies. Chacun amenait son point de vue et de cette façon, on pouvait parler non seulement des idées mais aussi de l'exécution. Cependant, il est important de mentionner que dans l'industrie, la réalité ne ressemble pas toujours à celle-là. En effet, dans la plupart des petites et moyennes entreprises, la stratégie est rarement planifiée, formelle et écrite.

Nous pensons aussi que la structuration de la démarche stratégique est étroitement liée à l'évolution du modèle d'affaires. En effet, quand une entreprise est en mode réactif et qu'elle est presque complètement tributaire des décisions de ses donneurs d'ordres, il lui est difficile de planifier ses stratégies et surtout de se projeter dans un horizon temporel à moyen et long terme. C'est dans ce sens notamment que le dirigeant de l'entreprise a mentionné qu'ils ont commencé à faire des sessions de planification depuis 15 ans, mais qu'il ne pouvait pas faire grand-chose jusqu'au moment où il a acheté les parts de ses associés et qu'il a pu enclencher le développement du nouveau modèle d'affaires tourné vers leur propre marque.

Dans ce contexte, les sessions de planification prenaient tout leur sens. Ainsi, nous croyons que ces exercices de réflexion stratégique qui sont souvent synonymes de diagnostic, d'analyse, d'évaluation et de préparation, vont de pair avec une approche volontariste de la stratégie. Comme le note l'un des consultants rencontrés concernant le nouveau modèle d'affaires :

Lorsque vous avez un modèle d'affaires de sous-contractant, vous êtes à la merci du prix, vous êtes attaché au niveau de la marge brute, vous n'avez pas beaucoup de flexibilité [...] Vous êtes dépendant des contrats [...] Vous n'avez pas beaucoup de leviers de négociation, une année vous l'avez, l'autre année vous ne l'avez pas, donc c'est très difficile aussi pour l'interne de faire la planification de la production, la planification des ressources humaines, planification des ressources financières [...] Quand tu migres ton modèle d'affaires [...] T'es dans un mode de déploiement des ressources, de déploiement de tes compétences, c'est beaucoup plus sophistiqué que l'ancien modèle d'affaires.

Pour M. Miller, il y a peu d'entreprises qui font de la planification stratégique parce que « ça prend du temps et que quand vous êtes dans les affaires quotidiennes, tu n'as pas le temps et qu'est-ce que ça va donner... La plupart ne peuvent pas sortir la tête du sable. » Cette incapacité à prendre du recul et à prendre conscience de ce qui se passe autour de soi est aussi l'une des explications que donne M. Miller pour décrire le comportement des organisations face à l'échéance du premier janvier 2005. Il affirme que les entrepreneurs qui œuvrent dans cette industrie font à peu près tout et sont complètement absorbés par l'aspect opérationnel. Lui, a eu la chance de ne pas être pris par toutes ces opérations. « Beaucoup d'autres se réveillent un jour et disent qu'est-ce qui se passe ?... Si je n'avais pas fait notre marque de commerce, je ne serais pas ici aujourd'hui. » Il estime qu'il est important que le dirigeant puisse avoir le temps et le recul nécessaires pour s'intéresser à des aspects plus stratégiques mais il avoue en même temps que pratiquement, il est difficile, pour maintes raisons, d'avoir un tel privilège et c'est ce qu'on constate dans beaucoup d'entreprises.

Par ailleurs, pour pousser notre réflexion plus loin et essayer de comprendre pourquoi cette entreprise a choisi une telle orientation et pourquoi elle a pris ces décisions, nous allons nous attarder, à l'instar des deux autres cas, aux trois dimensions identifiées dans le cadre théorique. Ces dimensions vont nous permettre d'apprécier la logique inhérente à l'évolution de cette entreprise dans un contexte d'ouverture des marchés.

7.8 L'influence du contexte

La direction de toute entreprise doit être consciente de l'influence qu'exerce l'environnement dans lequel elle évolue sur ses activités, ses choix et sa performance. Ensuite, au-delà de cette prise de conscience, il s'agit de trouver les moyens d'être au diapason de ce qui se passe dans ce contexte en profitant des opportunités que cet environnement peut présenter, et de se défendre contre les menaces qui peuvent la toucher. Ce que nous constatons, c'est que les entreprises peuvent avoir des comportements très variés à ce niveau, des comportements qui dépendent d'un grand nombre de facteurs, y compris les ressources nécessaires pour surveiller l'environnement, l'interpréter, faire des liens et surtout y répondre de façon adéquate.

7.8.1 La stratégie entre la volonté et la possibilité

Dans le cas qui nous intéresse, Keystone a fait le choix, à un moment donné, d'exercer plus de contrôle sur ses activités en opposition à une période où elle était plutôt en mode réactif, conditionné par les exigences de plus en plus pesantes de donneurs d'ordres revigorés par les innombrables possibilités offertes par l'ouverture des marchés et par la concentration des réseaux de distribution. Dans ce contexte, il est inutile de rappeler le type d'environnement dans lequel l'entreprise œuvre. La chute vertigineuse du nombre d'entreprises opérant dans l'industrie du vêtement laisse penser qu'une sorte de sélection naturelle s'est opérée à la suite des nombreux événements auxquels ces entreprises se sont confrontées. Certes, cette sélection qui s'est faite a été influencée par les conditions externes, mais elle trouve son origine dans les efforts qu'une entreprise fait pour comprendre l'évolution probable de son environnement d'affaires et sociétal, se préparer et répondre en conséquence.

Toutefois, il faut être conscient qu'il peut exister une grande différence entre la volonté et la possibilité d'agir pour changer son approche envers l'environnement. Ainsi, dans le cas de Keystone, l'évolution vers un modèle d'affaires centré sur le développement d'une marque de commerce, le choix de travailler exclusivement avec des petits détaillants ainsi que l'achat de ses associés ont permis à l'entreprise d'avoir les coudées franches et de choisir son positionnement sur ce nouveau marché hyper compétitif. La situation de dépendance et d'asymétrie de pouvoir précédente ne donnait pas la possibilité à l'entreprise de contrôler son

destin et pour un dirigeant qui a toujours voulu le contraire, la situation n'était pas confortable. La solution était donc la différenciation. Ce récit confirme donc l'importance du contexte, qu'il soit interne ou externe, sur la possibilité de transformer la volonté en actions concrètes. Les propos de M. Miller sont éloquentes à ce propos :

Tout le temps, on veut diriger notre compagnie à notre manière... et j'avais tout le temps ça dans ma tête, mais quand on avait *Dylex* avec 30 % de nos ventes, moi je ne pouvais rien faire. Mais aussitôt que tout a changé, j'ai mis les affaires en place, chanceux que je les ai faites parce que nous aussi on ne serait plus là.

Avec tous les changements que l'entreprise a connus, notamment l'abolition des quotas, les entreprises qui n'ont pas pris le temps de changer ou d'adapter leurs façons de faire, et ce, pour toutes sortes de raisons, ont probablement expérimenté un décalage ou une « incongruence » comme on dit dans le jargon stratégique, entre ce qu'exige l'environnement et les façons de faire de l'entreprise. Par contre, on peut penser que celles qui ont pris connaissance assez tôt des différents événements touchant leur avenir et qui ont pris le temps de réfléchir et d'adapter leur modèle d'affaires avaient plus de chances de s'en sortir et de demeurer compétitives, assurant ainsi cette cohérence si importante dans toute démarche stratégique. (Venkatraman et Camillus, 1984 ; Andrews, 1971)

7.8.2 Les défis d'une approche volontariste

Opter pour une approche plutôt proactive n'est pas la démarche la plus facile, ni la plus reposante. Elle est même plus risquée dans le sens où on essaye de faire des choix différents ou d'anticiper ce que les clients veulent. C'est dans ce sens que même si certaines entreprises font le choix de tenter d'être proactives, elles doivent développer avec le temps un certain discernement qui leur permet de conjuguer l'aspect temporel nécessaire pour mettre en œuvre une stratégie avec les données de l'environnement en place. M. Miller affirme dans ce sens que « *[a]s proactif*, moi ce que je peux changer j'essaye de le changer, ce que je ne peux pas le changer je n'essaye pas de le changer, c'est de savoir la différence qui est le plus dur ». Soulignons que la volonté du dirigeant de Keystone d'être proactif dans ses prises de décisions stratégiques était reconnue par les personnes avec qui il travaillait de façon étroite. Lorsque nous avons demandé à son bras droit qui l'a côtoyé pendant une vingtaine d'années si l'entreprise était plutôt réactive ou proactive, sa réponse a été probante :

Proactive, définitivement proactive [...] Non, avec Lenny qui était un visionnaire, on n'était jamais réactif, mais proactif [...] Au début⁷², on voyait que des opportunités, que des opportunités, on avait d'excellents systèmes d'information, on avait de bons employés, des employés loyaux.

Un autre collaborateur proche des décisions stratégiques mentionne dans le même ordre d'idées que M. Miller disait au moment où il voulait prendre le virage des marques de commerce : « je veux être en charge de ma destinée ». Il faut dire que contrairement à ce que nous pouvons trouver fréquemment dans la littérature, les approches des organisations sont rarement soit déterministes ou volontaristes, réactives ou proactives. Dans la réalité, ces différentes approches peuvent se côtoyer mais avec un trait de caractère dominant. La raison est qu'au-delà de la volonté d'opter toujours pour des approches proactives, la réalité du contexte et de ses contraintes oblige souvent les organisations à opter pour le cas par cas. Freeman (1979) constate à ce propos :

What is clear is that whatever strategy a group desires; it must be developed within certain confines. The group can do no more than its resources and its environment permit, and if these are inadequate to meet the dictates of its ideology it is usually doomed to inefficacy.

Ainsi, chaque problématique stratégique doit être ramenée à son contexte interne et externe et abordée en conséquence. Nous croyons dans ce sens que l'évolution de l'entreprise, la construction et la consolidation de sa culture organisationnelle ainsi que l'apprentissage qui résulte de la confrontation avec différents problèmes internes et externes pourraient permettre à une organisation de développer une certaine capacité à emprunter des stratégies plus proactives, celles qui s'approchent plus de l'extrémité du continuum qui va du consentement à la manipulation en passant par le compromis, l'évitement et le défi (Oliver, 1991). Il s'agit là d'une réflexion qui, à notre avis, est assez plausible tout en avouant que dans la réalité, le processus est beaucoup plus complexe et surtout, qu'il dépend d'un grand nombre de facteurs.

C'est pour cela que nous avons mentionné dans la partie théorique que l'entreprise n'a pas toujours la même marge de manœuvre envers les différents aspects de l'environnement.

⁷² Comme nous le verrons plus loin avec le début du retrait de M. Miller vers 2006, les choses n'étaient plus comme avant.

Comme dans le cas des autres entreprises étudiées, mais aussi d'un grand nombre d'entreprises exportatrices, les fluctuations du dollar amènent leur lot de maux de tête aux dirigeants de ces entreprises et affectent de façon importante leurs stratégies et revenus. Le plus difficile semble être le fait que c'est un aspect sur lequel les entreprises n'ont pas d'emprise. Dans le cas Keystone, l'entreprise a largement profité des taux favorables combinés aux avantages qu'offrait l'ALENA, d'autant plus que la majorité de ses produits étaient vendus en territoire américain. Toutefois, l'entreprise a trouvé le moyen de relativiser quelque peu cette forme de dépendance en important ses vêtements et surtout en achetant tout ce dont elle avait besoin en matière de produits et de matières premières en dollars américains. Par ailleurs, au-delà de ce mouvement de contrebalancement, la détention d'une marque de commerce, forte et en demande, rend les choses un peu plus faciles en permettant à l'entreprise de mieux contrôler ses activités et de s'ajuster aux aléas de l'environnement. Une autre illustration de l'influence de l'environnement sur les choix de l'entreprise réside dans la disparition presque totale des sources d'approvisionnement en tissus qui, dans le cadre du nouvel ordre économique, ne peuvent concurrencer d'autres territoires et se sont orientées, pour les plus solides, vers ce qu'on appelle aujourd'hui les textiles intelligents ou à valeur ajoutée.

Nous pensons donc que quelles que soient les pressions auxquelles une entreprise peut faire face, c'est la façon avec laquelle l'équipe dirigeante aborde sa relation avec l'environnement ainsi que sa capacité à co-évoluer avec ce dernier en ayant les ressources adéquates qui peuvent faire la différence. En fait, une des façons d'apprécier l'importance et l'influence de l'environnement dans lequel opère l'entreprise c'est de regarder certains événements qui ont façonné l'histoire et les stratégies de Keystone. Les voici présentés dans l'encadré suivant :

- La disparition des fournisseurs de tissus
- La mise en place de l'ALENA
- Les différents événements liés à l'ouverture des marchés
- Les fluctuations du taux de change
- L'existence d'organismes de support et de programmes d'aide pour l'industrie du vêtement
- Les aspects juridiques spécifiques à l'industrie du vêtement (conditions de travail, normes pour exporter aux É-U, etc.)
- L'évolution fulgurante des technologies manufacturières avancées et celles de l'information.

Encadré 7.1 : Rappel des éléments du contexte externe ayant façonné les stratégies de Keystone

En résumé, ce qui semble crucial, c'est la capacité de l'entreprise à comprendre les enjeux liés à ces événements, d'où l'importance du recueil, du traitement et de la distribution de l'information. Ces données combinées à des ressources humaines compétentes considérant le changement ou l'adaptation, comme la norme, peuvent faire la différence en réduisant l'incertitude qui peut s'installer et entraver la bonne marche de l'entreprise. Plus encore, l'apport de différents acteurs et partenaires semble indispensable et pourrait participer à améliorer la capacité des entreprises à faire face aux ruptures institutionnelles auxquelles elles peuvent être confrontées.

7.9 Les interactions

7.9.1 Cartographie des interactions de Keystone

En analysant l'évolution des stratégies de Keystone dans le temps, nous constatons l'apport indéniable de différents acteurs qui, en interagissant avec l'entreprise, sont venus aider, conseiller, supporter et participer à la concrétisation de la vision de son dirigeant. Dans la vie d'une organisation, cette dernière se doit de recourir à différents partenaires, et ce, pour acquérir différentes ressources et pour pouvoir mener à bien ses différents projets.

Évidemment, le statut et la nature de ces partenariats varient et c'est dans ce sens que nous avons voulu mettre de l'avant la dimension relationnelle, celle qui rend compte des relations directes avec certains acteurs, idéalement basées sur la réciprocité des intérêts. La figure suivante identifie les acteurs les plus importants qui ont contribué à l'évolution de l'entreprise.

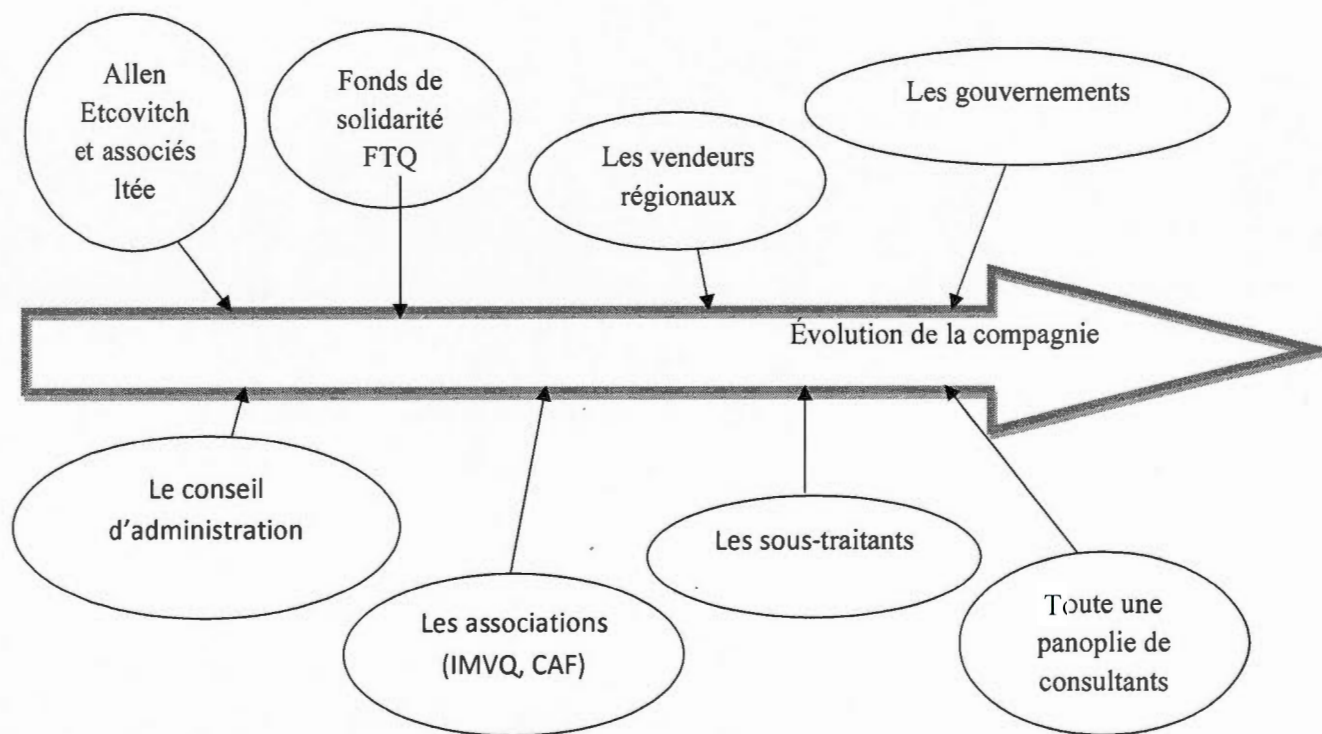


Figure 7.2 : Les principales parties prenantes ayant influencé l'évolution de Keystone

7.9.2 L'apport des consultants

Les consultants, par exemple, ont toujours fait partie de l'entourage du dirigeant. Ils ne font pas partie de la structure formelle de l'organisation mais interviennent plus ou moins directement dans les décisions stratégiques. Certains partenariats sont ponctuels, d'autres plus réguliers et basés sur le long terme. Plus le temps passe et les expériences partagées augmentent, plus des relations de confiance et de connivence s'installent. Regardons la

manière avec laquelle M. Miller décrit ses relations avec ses partenaires et notamment avec M. Etcovitch, un spécialiste du recrutement et de la gestion des ressources humaines :

Tout le monde qui travaille avec moi sont des amis, c'est ça qui arrive au bout d'un certain temps [...] Parce que moi je ne peux pas travailler avec quelqu'un qui n'a pas les mêmes visions que moi. Moi j'ai une vision et les autres m'aident à marcher sinon je n'en ai pas besoin [...] Ça fait 28 ou 30 ans qu'on travaille ensemble (avec M. Etcovitch) [...] Moi j'avais besoin de beaucoup de personnes autour de moi.

Les consultants, spécialistes dans différents domaines, étaient donc très utilisés par l'entreprise⁷³. M. Miller affirme :

Tout le monde est habitué à faire appel à l'avocat et au comptable, parce que nous n'avons pas ces compétences. Qui nous dit que nous avons des compétences dans tous les autres domaines? [...] qui va nous aider, qui va nous donner de l'information que nous on n'a pas? La plupart de nous on travaille [...] disons de 12 à 16 heures disons ça, prendre un autre projet moi-même et d'essayer de trouver toutes les autres manières que les autres travaillent, comment que je peux faire?

Lorsqu'on demande à M. Miller les raisons de ce recours permanent, il répond notamment : « probablement parce que je n'avais pas confiance en moi ». Nous pensons dans ce sens que l'humilité de reconnaître qu'un dirigeant n'est pas une personne dotée de pouvoirs surhumains et qu'elle a des limites et de valoriser l'apport d'autres personnes spécialisées dans leur domaine est une caractéristique importante d'un excellent dirigeant. Ce comportement peut aussi traduire la recherche d'un certain équilibre entre la prise de risques mesurés et la lucidité de penser qu'une seule personne ne peut être experte en tout. « Moi j'ai la vision de ce que je veux faire mais pour l'implanter, je n'ai pas toujours la confiance pour le faire. » La première fois qu'il a fait appel à un consultant, c'était pour son premier ordinateur et depuis, il a continué dans ce sens. Le tableau suivant illustre, à travers des citations de personnes *interviewées*, 3 exemples précis de l'apport des consultants.

⁷³ Un des cadres rencontrés estime que le recours important aux consultants dans différents domaines présente un certain risque dans le cas où ces derniers n'amènent pas le plus escompté et ainsi peuvent participer à prendre des décisions discutables comme dans le cas du déménagement dans un nouveau siège social qui selon lui était une « grave erreur ».

Tableau 7.2 : Exemples concrets de l'apport de quelques consultants

Consultant	Apport
Allen Etcovitch et associés ltée : un groupe de spécialistes en psychologie industrielle et en gestion des ressources humaines.	<u>Concernant le cours à Harvard :</u> « Oui c'est effectivement Allen qui a dit a Lenny oui tu devrais y aller parce que bon, un de ses rôles c'était de faire du coaching. Le coaching c'était aussi le développement des habiletés de gestion. Lenny lui son <i>background</i> était en RH, alors ce n'était pas [...] Oui c'est sûr que c'est un homme d'affaires qui avait appris énormément sur le tas, puis qui a construit une belle boite remplie de promesses, etc., mais il y avait d'autres choses à apprendre et puis Harvard, c'était un programme de bon niveau pour quelqu'un d'aussi sénior que lui parce que ça lui permettait aussi de rencontrer ses pairs et d'échanger avec et ça, ça compte énormément dans le développement d'un homme d'affaires. »
Consultant en <i>branding</i> et développement des affaires	« Ce que le président souhaitait, c'était de faire migrer son entreprise d'une entreprise principalement marques privées à une entreprise griffée donc <i>brandée</i> . À ce moment-là, c'était de mémoire 95 % de marques privées et à peu près 5 % restant un peu de <i>branding</i> très très discret et donc soumet cette nouvelle réflexion-là au CA et les membres du CA composés principalement de financiers, déterminent qu'ils ont besoin de ressources supplémentaires au CA, quelqu'un qui est spécialisé, un expert en <i>branding</i> . »
L'un des plus grands spécialistes de l'industrie du vêtement en Amérique du Nord : Chuck Harris	« Chuck était hautement prisé aux États-Unis pour ses connaissances nord-américaines et internationales, parce qu'il avait fait tous les pays à travers le monde au niveau de la consultation dans le domaine du vêtement [...] Chuck connaissait très bien tout le <i>value chain</i> du domaine de vêtement, ce qui fait que quand l'entreprise a voulu transférer une partie... a voulu

	migrer dans son <i>value chain</i> d'un élément de production à un élément d'import. Chuck était <i>instrumental</i> , était un artisan avec ces connaissances-là au niveau de la <i>value chain</i> , de quel pays devraient venir les matières premières, sous quelles formes... »
--	--

Ce qu'il faut noter, c'est que ces trois consultants faisaient partie du conseil d'administration mis en place au moment où M. Miller a acheté ses associés (le premier de façon sporadique et les deux derniers de façon officielle). La venue du Fonds de solidarité FTQ rendait ce mode de gouvernance obligatoire. Nous pouvons souligner que ce conseil constitue une autre illustration de l'apport des interactions au bon fonctionnement de l'entreprise, d'autant plus que selon un des consultants siégeant sur ce conseil, sa qualité intellectuelle était remarquable :

Moi ce que je retiens, c'est je dirais la qualité des gens, Len le premier, avec ses forces et faiblesses comme on en a tous. Les membres du CA, c'était très calibré, très musclé, intellectuellement très fort avec des expériences [...] Une qualité très élevée intellectuellement et professionnellement au niveau du CA, le Fonds de solidarité FTQ, des gens merveilleux dans le contexte du travail, Mary une femme hautement compétente [...] Quand on se réunissait au CA, on parlait d'affaires, on parlait de stratégies, on parlait de décisions des fois difficiles, c'était toujours dans un contexte très professionnel et très agréable [...] Ça on le retrouve pas dans toutes les entreprises, on ne retrouve pas cette qualité-là [...] Dernièrement, on m'a demandé de former un comité aviseur, j'ai conseillé cette entreprise-là sur la base un peu de ce que j'avais vécu dans les interventions que j'ai vécues, mais en grande partie à FDJ [...] C'est un peu à l'image de FDJ, donc des gens intellectuellement très forts, stratégiquement pointus, mais avec une belle qualité de complémentarité, c'était à l'image de FDJ.

7.9.3 Le rôle des associations sectorielles

S'attarder sur le niveau relationnel permet donc de mieux comprendre les décisions et les comportements d'une entreprise puisque nous croyons que ces interactions, à travers un capital social étoffé, permettent à la fois d'élargir les options stratégiques et d'atténuer l'impact de certaines menaces. C'est ainsi qu'on peut parler de « capacité relationnelle » (Lorenzoni et Lipparini, 1999) qui permet de faire la différence et d'acquérir, développer et maintenir un avantage concurrentiel. Par exemple, la présence de M. Miller à l'IMVQ pendant 28 ans lui a certainement ouvert des portes, lui a permis d'être au courant de ce qui se passait dans l'industrie (événements, changements, meilleures pratiques, etc.) et d'être

connu aussi bien pour ce qui est de sa personne que de son entreprise. M. Miller participait également de façon assidue à différents séminaires, conférences où on traitait de différents sujets d'intérêt pour l'industrie et c'est aussi à travers ces rencontres qu'il a réussi à connaître différents spécialistes dans divers domaines. C'est également grâce à l'IMVQ qu'il a pris connaissance de l'échéance de 2005.

In fine, le rôle qu'a joué l'IMVQ pour Keystone confirme l'importance d'appartenir à ces associations pour être au courant de ce qui se passe dans l'environnement et pour avoir un ensemble de ressources à sa disposition, notamment lorsque l'entreprise vit une situation de dépendance commerciale. Rappelons que dans une recherche antérieure (Remili et Carrier, 2006), nous avons démontré que 74,2 % des entreprises se percevant en situation de dépendance commerciale appartiennent à une association. Probablement que ces entreprises recherchent une façon d'atténuer cette situation de vulnérabilité. Faire partie d'une association permettrait d'élargir le capital social de l'organisation et donc, de connaître plus de partenaires probables, de bénéficier d'informations, de conseils et éventuellement d'opportunités, et aussi de se faire connaître. Avec l'évolution du modèle d'affaires de Keystone, l'entreprise a pu bénéficier d'autres ressources pour pouvoir réussir ce virage, notamment pour l'aider à être présente dans différentes foires commerciales.

L'appartenance à une association est un signe d'ouverture rendue nécessaire par la mondialisation des échanges. Face aux différents changements et problématiques auxquels a fait face cette industrie, et surtout lorsque les pouvoirs publics en place ont pris des décisions controversées, les différentes associations du secteur ont pris de l'importance et ont joué – et jouent encore – de plus en plus un rôle prépondérant pour défendre les intérêts de cette industrie et aider ses membres à se repositionner sur ce marché mondial hautement concurrentiel. Soulignons que l'intérêt que portent les organisations aux associations va dans le sens d'une approche de gestion tournée vers l'inclusion des différentes parties prenantes, un comportement largement valorisé par M. Miller et Keystone. Ces acteurs sont souvent une source essentielle d'information, un levier de réseautage ainsi qu'un moyen d'acquérir une certaine légitimité aussi bien auprès du marché et des partenaires que des clients.

7.9.4 L'importance de l'État

D'un autre côté, le gouvernement constitue un autre exemple d'acteur important qui a contribué à l'évolution de Keystone à travers le temps. Là aussi, à l'instar des deux autres cas étudiés, l'entreprise n'était pas seulement dans une relation à sens unique. Décrivant cette relation comme étant très bonne, M. Miller a été appelé plusieurs fois pour siéger sur différents comités et ainsi contribuer avec sa longue expérience. En même temps, il faut remarquer qu'il a pu profiter assez régulièrement des programmes existants⁷⁴, notamment des sommes provenant du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, des garanties de prêt pour investir dans la mise en marché, etc.

M. Miller mentionne dans ce registre :

Le gouvernement peut jouer beaucoup dans notre vie et la plupart du temps, c'était important. Nous on ne le voit pas la journée même mais il faut être conscient de leur rôle [...] Comme maintenant vous avez un crédit pour design [...] Est-ce que ça a donné quelque chose pour l'industrie? Oui. Est-ce que ça a donné quelque chose pour l'image de l'industrie? C'est garanti.

Contrairement à un grand nombre de dirigeants, M. Miller n'est pas du genre à demander toujours plus du gouvernement et critique même ceux qui passent leur temps à se lamenter et à chercher des justificatifs à leur situation. « Quand on est assis autour de la table, je ne suis pas quelqu'un qui parle beaucoup, il y en a d'autres qui pleurent tout le temps, et c'est eux qu'on entend toute l'année. Le gouvernement aurait du faire ça, les importations me

⁷⁴ On peut citer ici l'exemple du *Canadian industrial renewal board*. Pour M. Miller, il s'agit de l'un des événements les plus marquants de l'histoire de son entreprise. En fait, le gouvernement a mis en place en 1982 un programme pour aider les entreprises à revoir et à améliorer leurs façons de faire pour mieux faire face à la concurrence, et ce, en payant 50 % des investissements des entreprises dans quatre domaines : la mise en marché, les finances, la production et la gestion. D'après M. Miller, la plupart des entreprises ont dit « nous, on n'a pas le temps pour ça » et lui avec son entreprise étaient le 4 ou 5^{ème} plus grand octroi au Canada. Ils ont profité de ce programme pour améliorer leur structure et le fonctionnement dans les quatre sphères : installation d'un système de manutention, installation d'un nouveau système informatique, etc., (1982-1985). Ils auraient pu faire beaucoup de choses sur le plan de la mise en marché mais ses associés n'étaient pas forcément sur la même longueur d'ondes. « Ils ne comprenaient pas l'importance de la mise en marché. La plupart des gens de l'industrie ne comprenaient pas ça. » Pour plus de détails sur ce programme, voir Atkinson et Coleman (1989). En fait, ce programme a contribué grandement à jeter les bases d'une entreprise structurée, professionnelle et bien dotée.

tuent, Wal-Mart fait ça. » Au contraire, il estime que le gouvernement est là pour aider mais qu'il ne peut se substituer aux membres de l'entreprise. Les propos suivants sont éloquentes parce qu'ils dénotent une vision clairement volontariste mais aussi une capacité à regarder au-delà des apparences :

Quand on voit leurs décisions, ils ont d'autres jeux à jouer⁷⁵ [...] et si vous voulez pleurer, vous pouvez ou bien dire c'est ça qu'il y a, qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour le changer et pas assez de monde l'ont fait, c'est pour ça notre industrie c'est quelque chose qui est difficile [...] Vous avez une compagnie à diriger, si vous ne voyez pas l'avenir venir, ça viendra et ça va vous frapper dans le visage.

7.9.5 Les partenaires commerciaux

Dans un autre registre et pour comprendre l'évolution et le succès que connaît l'entreprise, il faut souligner l'importance qu'accorde M. Miller à deux types d'acteurs primordiaux, à savoir d'une part les partenaires d'affaires comme les clients, les fournisseurs et les agents, et de l'autre, les employés. En effet, M. Miller estime que les entreprises sont d'accord sur le fait que le client est roi et que c'est très important de le satisfaire, mais que ce ne sont pas toutes les entreprises qui arrivent à concrétiser cette vision et surtout, qu'il ne faut pas perdre son âme et suivre aveuglement les désirs des clients.

Néanmoins, selon lui, « si nous n'avons pas le client, nous n'avons rien ». Cette orientation client se matérialise par des actions concrètes comme notamment la valorisation du service à la clientèle et le choix de vendre chez des petits détaillants pour être plus près du client et permettre une relation directe avec lui. Avec l'évolution du modèle d'affaire, l'entreprise n'a fait que capitaliser sur certains atouts qui ont fait sa réputation en travaillant avec différents donneurs d'ordres exigeants, à savoir sa fiabilité et la garantie d'un travail bien fait et livré dans les temps et sans compromis sur le plan de la qualité. Le dirigeant de Keystone mentionne dans ce sens que « lorsqu'on faisait des marques privées, on était très bons là-dedans parce que nos clients savaient que si on avait une commande pour le 1er

⁷⁵ Par rapport au gouvernement, il souligne que « leur idée est beaucoup plus globale que la nôtre ». La plupart des entrepreneurs n'ont pas cette vision. Il évoque même le principe de « *veil of ignorance* », développé par le philosophe contemporain John Rawls, pour mieux prendre une décision. *The Veil of Ignorance (sometimes ignorance is good)* a été développé dans *Toward a Theory of Justice*, 1971.

février, ouvre tes portes, ils seront là le 1er février en bonne qualité et c'est comme ça que nous faisons affaires ».

Au-delà du client en tant que tel, c'est avec toutes sortes de partenaires d'affaires que Keystone a tenté de construire des relations stables, et l'effort de chacun est important pour construire et entretenir cette relation, synonyme de gains pour les deux partis. Autrement dit, les relations qu'entretenaient M. Miller et son équipe étaient primordiales, selon leurs dires, à la bonne performance de l'entreprise. En fait, des partenaires, il y en a beaucoup et dans tous les domaines. Ce qui peut faire la différence, c'est la nature de la relation, les comportements qui en découlent et leur évolution à travers le temps. Les propos suivants identifient les facteurs qui ont fait la réussite de Keystone et montrent parfaitement l'état d'esprit du dirigeant et surtout son *management* incontestablement tourné vers les parties prenantes :

Mise en marché pour vous faire connaître, la fiabilité, la livraison, le recrutement de bon personnel, la qualité, une valeur aux clients. À l'extérieur, nous avons des vendeurs qui travaillent avec nous depuis 27 ans, les vendeurs nous amènent plein de conseils, d'informations, les consultants, les avocats, les comptables, les fournisseurs, ces derniers sont très importants, on les a jamais brûlés, c'était très important pour nous de garder des relations stables. Moi aussi je pourrais changer de fournisseurs pour 25 cents mais on ne fait pas ça [...] Nous on connaissait généralement les prix donc on voyait lorsque le sous-traitant ne faisait pas de profits. S'il ne fait pas de profits, comment il peut être là pour moi si j'en avais besoin ? Certains disent, pourquoi lui ferait du profit, moi j'ai besoin de tout le profit. Ce n'est pas mon point de vue, j'ai toujours partagé les profits avec tout le monde. Tout le monde il faut qu'il soit gagnant.

En évoquant les partenaires d'affaires, nous ne pouvons pas ignorer le rôle primordial joué par les représentants de l'entreprise, que nous pouvons considérer comme un des axes différenciateurs du nouveau modèle d'affaires tourné vers la marque maison FDJ. Il faut noter dans ce sens l'énorme travail de réflexion, de consultation, de planification qui a précédé la mise en place de ce réseau tentaculaire de représentants censé gérer et satisfaire des milliers de petits détaillants. Le dirigeant de l'entreprise mentionne à ce niveau :

Nous avons des vendeurs tout partout, ce que nous essayons de faire c'est de trouver de bons vendeurs, qui ont la même vision que nous, et moi j'ai tout le temps dit que quelqu'un qui est assis dans son bureau, ce n'est pas mon genre de vendeur. J'aimerais mieux avoir quelqu'un [...] Qui est moins vendeur et plus service à la clientèle, et on a

eu tout le temps des personnes qui quand ils parlaient au client, ils prenaient le côté du client de la compagnie.

7.9.6 Le rôle central du facteur humain

Théoriquement, le rôle du facteur humain est central mais dans la pratique, il faut pouvoir concrétiser cette vision. Pour M. Miller, il s'agit de la ressource la plus importante. C'est dans ce sens qu'il accorde beaucoup d'attention au recrutement et au choix de ses employés. Il veut que chaque employé recruté soit le meilleur dans son domaine et qu'il puisse apporter un plus. C'est l'une des raisons du succès de l'entreprise et c'est le fondement du type d'entreprise que M. Miller imaginait et voulait, et qu'il décrit comme « une compagnie professionnelle » dans le sens où chacun est compétent dans son domaine pour prendre les meilleures décisions. Les décisions ne se prenaient pas toutes en haut. L'idée selon laquelle « le plus bas que vous pouvez prendre les décisions, mieux c'est » traduit le principe de subsidiarité notamment valorisé par Avenier (1997) qui appelle à l'élargissement de la réflexion stratégique à différents niveaux et spécialement auprès des « acteurs directement concernés [...] ce qui permet de tirer parti de leurs capacités de compréhension, d'intelligence, d'inventivité, d'ingéniosité et de leurs savoirs locaux ».

Ce principe est au cœur même de la stratégie chemin faisant, une façon particulièrement adaptée à des organisations œuvrant en milieu complexe comme celle de l'industrie du vêtement. Avec le temps et surtout du recul, M. Miller estime qu'il a réussi à transmettre sa façon de voir les choses. En effet, nous croyons que la réussite de cette entreprise passe justement par le partage d'une certaine vision et cela est rendu possible notamment par l'embauche et la sélection des candidats. L'apport d'une entreprise spécialisée dans le domaine des ressources humaines a beaucoup aidé à rendre cette démarche plus structurée. Voici les propos d'une consultante qui travaille dans ce domaine et qui côtoie l'entreprise depuis une trentaine d'année :

On a quand même structuré une boîte qui était pleine de bonne volonté, mais pendant des années il leur manquait du personnel. Il a fallu bien définir les tâches, on a fait des descriptions de tâches, on a fait des organigrammes, on a dit aux gens, bon voilà il faut former votre personnel, il faut avoir un programme de *continuing education* [...] On leur choisissait des programmes, on leur planifiait des formations sur mesure, on faisait des choses comme ça.

Grâce à ses efforts continus, l'entreprise a réussi à mettre en place un contexte de travail favorable, comme le prouvent les mots d'un des cadres importants : « tout le monde se comportait comme si c'était une entreprise familiale, c'est sur ça que se basait l'entreprise ». C'est vraiment toute une philosophie tournée vers l'humain qui est privilégiée, qu'il s'agisse des cadres au siège social, des ouvriers dans l'usine ou d'un simple consommateur. Le lien était serré, ce qui a contribué à perpétuer la réputation de l'entreprise. Voici deux exemples frappants : d'abord, et selon différentes sources, M. Miller a eu énormément de difficultés à fermer son usine de Thedford Mines à cause des liens assez étroits qui unissaient le dirigeant aux personnes qui y travaillaient. Un des consultants *interviewés* mentionne à ce propos :

M. Miller est un bonhomme qui a beaucoup de cœur, qui est très très axé sur la personne, alors il connaissait tout le monde là-bas. C'était sa boîte, ce n'était pas juste une entreprise. Bon, il connaissait le mari, la femme, il allait au party de Noël, bon voyez vous le style, alors d'avoir connu des générations de personnes, parce qu'il y a eu quand même au moins deux générations d'employés qui se sont succédées là-dedans, ça été très difficile pour lui, pas seulement sur le plan de la décision économique parce qu'il savait très bien que ça ferait mal à la région, parce que Keystone était devenu le plus grand employeur je pense après les mines, mais c'était aussi l'aspect humain qui a été très difficile, mais il le fallait, s'il voulait rester en affaires. Il voulait rester concurrentiel, il n'avait pas le choix, il fallait aller faire fabriquer ailleurs.

Ensuite, sa philosophie axée sur l'humain s'est toujours traduite par un engagement important et continu dans diverses causes sociales, notamment le cancer du sein, et ce, bien avant que ça devienne une mode. Il s'agissait vraiment d'un axe important de la mission de l'entreprise.

7.9.7 L'importance d'être « *on the map* »

En résumé, nous pouvons constater que M. Miller aimait s'entourer des bonnes personnes pour avoir une vision globale d'une question. Cela nous amène à dire que le réseau de relations développé à travers des années a joué un rôle important dans la croissance de Keystone, plus particulièrement sur le plan de la qualité des décisions prises. Il faut rappeler que le concept de capital social repose sur une hypothèse d'une importance cruciale : l'hypothèse selon laquelle l'efficacité économique d'un individu, d'une entreprise ou d'une nation ne dépend pas tant — ou pas seulement — de la quantité de capital économique dont ils disposent, que de la qualité des relations sociales au sein desquelles s'insère leur activité

(Bevort et Lallement, 2006). Le capital social d'une firme (ou d'un individu) regroupe différentes connaissances avec divers degrés d'intensité et de rapprochement. Rappelons que ces connaissances se matérialisent concrètement par des relations qui lient des membres de l'organisation, souvent bien placés, à d'autres individus dispersés dans différents types d'organismes. Ces individus peuvent aider l'entreprise à se procurer les ressources recherchées, soit directement par l'intermédiaire de l'organisation où ils travaillent, soit en la mettant en contact avec des tierces parties.

M. Miller a donc toujours valorisé ce type de relations qui, pour lui, découle du principe qu'une seule personne ne peut pas tout connaître et qu'il faut s'appuyer sur les personnes adéquates pour aller au bout des choses et atteindre les objectifs voulus. Toutefois, un capital social nécessite un certain investissement afin de connaître les bonnes personnes et d'être près des sources de pouvoir, et comme un bon capital social requiert une certaine réciprocité des intérêts, Keystone s'est toujours investie pour se faire connaître et se tailler une bonne réputation. Cet effort concernait donc l'entreprise même, mais également M. Miller comme personnage incontournable de l'industrie. Au-delà des différentes foires commerciales, des différentes activités auxquelles il assistait, ça s'est passé aussi par son engagement permanent à L'IMVQ, aujourd'hui Vêtement Québec, et ce, depuis 28 ans. Il est conscient des avantages que cette association lui procure (veille stratégique, connaître des personnes, être « *on the map* ») mais affirme aussi être là pour aider. « J'étais membre de l'IMVQ, pas par obligation mais de temps à autre, j'entendais quelques chose qui m'intéressait ou bien que moi je pouvais aider. »

Quand j'aborde avec lui le fait que ce sont, assez souvent, les mêmes compagnies qui bénéficient des programmes du gouvernement et que les PME en profitent beaucoup moins, il souligne qu'il faut faire des efforts pour connaître ce qui s'offre. Si les entreprises ne demandent pas, le gouvernement ne va pas venir les voir pour leur proposer des programmes. Pour M. Miller, il est très important que l'entreprise fasse des efforts pour être reconnue, qu'elle soit « *on the map* ». Il affirme dans ce sens :

Everybody wants to be with a winner, et si vous êtes une compagnie qui a une bonne réputation, et ça se fait une réputation, ça se perd aussi, mais ça se fait [...] Et il faut que vous soyez visibles, si vous restez chez vous en travaillant 24 heures par jour, vous ne

serez pas visibles, mais si vous allez à des conférences, à des séminaires [...] Allez à La Vegas avec la CAF [*Canadian Apparel Federation*] qui est là, l'IMVQ, tout, toutes les affaires comme ça, il n'y a pas une qui est la plus importante de tout mais il faut être tout partout.

En conclusion, les propos qui viennent d'être cités illustrent donc l'importance de s'intégrer dans des réseaux et de se construire un répertoire de connaissances capable de répondre à vos besoins à travers le temps comme des partenariats, des experts, une plus grande légitimité, une bonne réputation, etc. Au-delà des rapports professionnels, ce sont souvent les rapports personnels qui viennent à la fois cimenter ces liens et les rendre plus profitables.

7.10 Le rôle du dirigeant et le processus de création de sens

7.10.1 L'entreprise comme le prolongement de son dirigeant

Nous estimons que pour comprendre le comportement d'une entreprise et ses choix stratégiques, il faut se tourner du côté des caractéristiques, de la vision et du comportement de ceux qui en sont responsables. Même si nous ne sommes pas forcément dans un cas typique d'une configuration entrepreneuriale où le propriétaire dirigeant accapare le pouvoir et où les décisions stratégiques sont prises essentiellement au sommet stratégique représenté par ce même dirigeant, on peut avancer que dans le cas de Keystone, la personnalité de l'entreprise se confond avec celle de son propriétaire dirigeant. Ce constat est souvent relevé dans le cas des PME. Nous sommes donc en présence d'une situation dans laquelle M. Miller a toujours essayé d'insuffler une certaine vision de la gestion d'entreprise, une sorte de direction à l'intérieur de laquelle les employés jouissent d'une certaine autonomie pour prendre des décisions et gérer leurs champs de compétences. La transmission de cette vision s'est faite en fait à travers deux stratégies :

- choisir les meilleurs employés en faisant appel à une firme spécialisée, en valorisant l'expérience et en investissant le temps et les méthodes nécessaires (donc par le recrutement);
- mettre en place une bonne structure qui repose notamment sur le travail en équipe, permettant à la fois la coordination et la bonne circulation d'information, mais aussi qui

permet de s'assurer que tout le monde travaille dans le même sens (donc par l'organisation et le *management*).

Lorsque nous nous attardons aux différents événements importants qui ont marqué la vie de l'entreprise pendant les dix dernières années, nous sommes, à notre avis, en mesure de faire ressortir un filon conducteur, celui de la capacité du dirigeant à lire et à interpréter assez clairement les différents signes et informations émanant de l'environnement, et à s'entourer des bonnes personnes pour le faire et pour mener à bien les différents projets qui s'ensuivent. Le dirigeant détient une vision claire qui valorise l'investissement continu dans les hommes et dans la technologie et qui prône donc un *management* tourné vers les parties prenantes et les exemples ne manquent pas pour montrer son côté visionnaire et clairvoyant. Par exemple, il a commencé dans l'industrie en 1967, et en 1968, il avait déjà un ordinateur, ce qui était très rare à l'époque : « mais moi, je voyais comment est-ce qu'on peut avoir toute l'information ». L'annexe 20 présente quelques citations illustrant la vision du dirigeant.

7.10.2 Les champs d'influence du profil et des caractéristiques du dirigeant

Ainsi, en analysant l'approche stratégique de Keystone, nous constatons donc une cohérence entre les choix entrepris et les valeurs personnelles du dirigeant et à un niveau plus général, avec les aspirations du personnel. La figure suivante illustre les différents aspects qui peuvent être influencés par le profil et les caractéristiques de ce dirigeant.

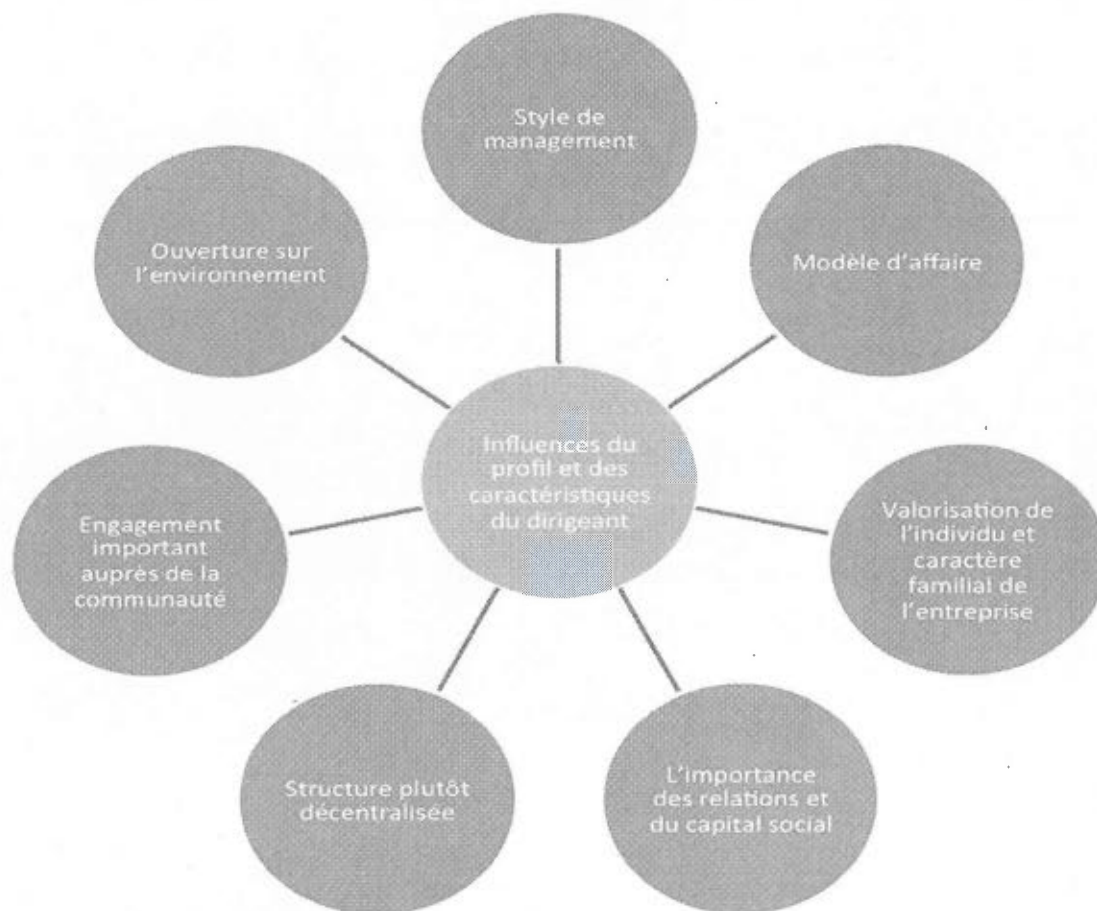


Figure 7.3 : Les différents aspects influencés par le profil et les caractéristiques du dirigeant

7.10.3 La clairvoyance et l'illustration de la vision stratégique du dirigeant

Cette étude de cas nous présente un exemple concret de ce qu'est l'essence même du travail d'un dirigeant, à savoir la capacité d'intégration et de synthèse⁷⁶. Cependant, ce qui frappe le plus chez Len Miller, à notre avis, c'est surtout sa **clairvoyance**. On dirait que pour lui, les décisions sont claires et qu'il sait pertinemment où il veut amener son entreprise, là où d'autres auraient plus de difficulté à prendre des décisions et à faire des choix. Jamais

⁷⁶ Andrews (1971) affirme dans ce sens : « *The integrating capacity of the chief executive extends to meshing the economic, technical, human and moral dimensions of corporate activity and to relating the company to its immediate and more distant communities.* »

extrême dans son caractère, Visionnaire mais lucide, paternaliste mais réaliste, visionnaire mais lucide, notamment dans le cas de la stratégie d'internationalisation.

En effet, étant donné que les affaires marchaient très bien en Amérique du Nord, une des stratégies planifiées pour augmenter davantage le chiffre d'affaires était une expansion vers d'autres pays, notamment en Europe. Alors, comme pour toutes les décisions importantes, cette stratégie a fait l'objet de réflexions, de *strategy meeting*, de beaucoup de rencontres avec d'éventuels vendeurs, etc. Cependant, après une grande période de réflexion et beaucoup d'argent dépensé, il a été décidé de prendre encore du temps pour préparer cette expansion. M. Miller est paternaliste mais réaliste, dans le sens où il a toujours valorisé le rôle des ressources humaines et tenait à leur offrir les meilleurs outils et conditions de travail. Cependant, il est arrivé un moment où il a dû prendre la décision de fermer l'usine de Thetford Mines malgré son attachement à cette usine et à ses travailleurs.

Le concept de clairvoyance a été beaucoup développé par Hamel et Prahalad (1995). Ils estiment notamment que le développement d'une clairvoyance nécessite la construction d'un avenir souhaité, ce qu'ils appellent un dessein stratégique, et la mise en place des outils et des capacités nécessaires pour y arriver. Ce dessein stratégique est une sorte de rêve qui dynamise l'activité d'une organisation et autour duquel s'organise le portefeuille des compétences fondamentales. D'après ces auteurs, une telle démarche requiert, d'une part, une curiosité et un état d'esprit tourné vers l'éclectisme et l'empathie, et d'autre part, le dépassement des idées reçues et des myopies qui peuvent freiner l'élan de l'organisation. Ce sont là des caractéristiques qu'on peut déceler assez aisément chez M. Miller.

Par ailleurs, nous pensons que la clairvoyance constitue en fait un trait de caractère qui permet de rendre la vision d'un dirigeant plus claire, détaillée et concrète. Dans le cas de Keystone, la vision de M. Miller tourne autour de la nécessité d'avoir un minimum de contrôle sur les activités de l'entreprise, et ce, notamment à travers le développement d'une marque de commerce forte et appréciée, destinée à une clientèle bien ciblée.

Concrètement, cela passe par la valorisation du rôle des vendeurs, en optant pour la décentralisation, en privilégiant l'investissement continu dans les hommes et la technologie et

en développant un capital social étoffé et varié. L'élaboration d'une vision aurait pour objectif de spécifier et de matérialiser les priorités et les grandes lignes à travers lesquelles l'organisation construit son avenir. Il s'agit d'identifier les créneaux et les avantages à développer, d'acquérir les compétences fondamentales correspondantes et de reconfigurer l'interface avec les clients (Hamel et Prahalad, 1995). La figure suivante illustre la vision stratégique du dirigeant au moment où il a voulu faire migrer son entreprise vers le développement d'une marque de commerce, et ses différentes composantes. Nous pouvons faire remarquer que les trois premières cases traduisent « l'image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché », donc font référence à la vision externe, puis les deux dernières traduisent « l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir », donc font référence à la vision interne.

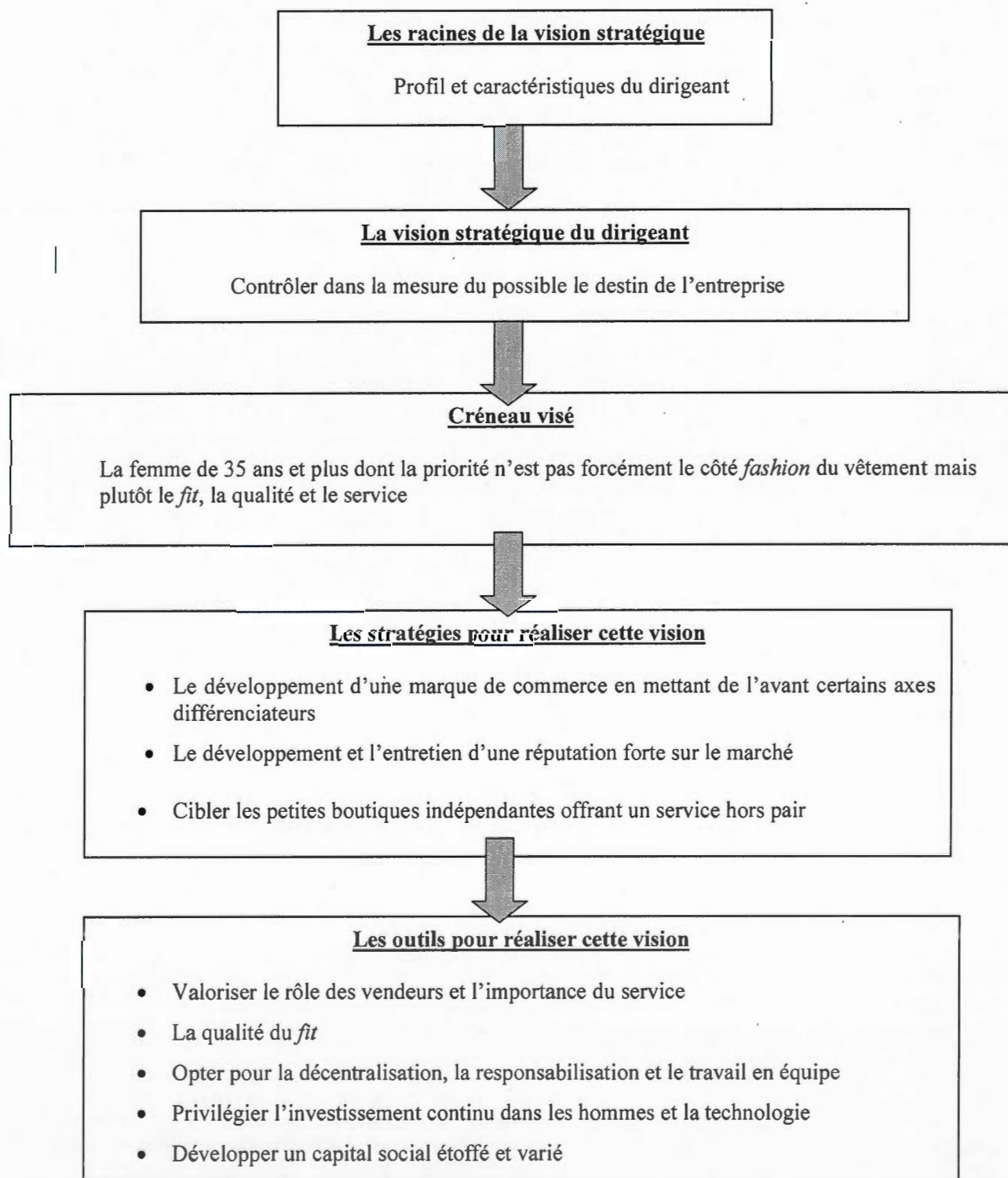


Figure 7.4 : La vision stratégique du dirigeant de Keystone et ses différentes composantes

L'analyse des entrevues effectuées dépeint donc un dirigeant dont le *locus of control* est plutôt interne. Ainsi, lors de l'une de nos rencontres, M. Miller a évoqué le fait qu'il a « fait sa chance et qu'il n'y a personne qui est venu me dire, ok je vais te donner de la matière grise ». Il explique :

Moi ce que je peux changer, j'essaye de le changer et ce que je ne peux pas changer je n'essaye pas de le changer et c'est de savoir la différence entre les deux qui est le plus dur à faire [un autre signe de lucidité et clairvoyance] [...] J'ai toujours été le genre de personne à vouloir avoir et faire le mieux possible... Moi, j'ai toujours essayé d'amener le meilleur à la compagnie [...] J'ai toujours mis les employés et le client avant moi [...] Il fallait que j'amène le meilleur outil pour que l'employé travaille et il fallait que j'amène le meilleur produit que le client voulait ou pensait vouloir alors que la plupart de notre industrie dit c'est moi l'industrie, Louis IVX, c'est moi qui va dire et faire tout et ça ce n'est pas moi. J'ai toujours cherché quelqu'un de mieux que moi, pas aussi bon ou quelqu'un qui me regarde faire et j'ai toujours investi dans la compagnie et j'ai toujours dit qu'en investissant de l'argent dans la compagnie, ça reviendra. Et si moi ou mon équipe voyons des choses qui n'étaient pas à 100 % il faut l'améliorer. Dans les *shows* par exemple, j'étais toujours avec 6 ou 7 personnes alors que mes concurrents dans l'industrie étaient seuls et c'est en revenant qu'ils disent à l'employé quoi faire ou quoi acheter.

7.10.4 L'incarnation du dirigeant missionnaire

Nous sommes donc en présence d'une forme de pragmatisme qu'on ne retrouve pas aisément. Selon nous, M. Miller est l'incarnation même du dirigeant missionnaire (Filion, 2000). L'encadré suivant présente les traits de ce profil et surtout les liens étroits, voire évidents, avec ceux du dirigeant de Keystone.

- *Lance son entreprise lui-même, sinon il l'a transformée substantiellement* : Comme l'a fait M. Miller lors de son arrivée en 1967 et par la suite quand il a acheté les parts de ses associés.
- *Il connaît très bien son produit ainsi que son marché* : Moins dans les détails mais plus sur le plan des acteurs, des rouages et des facteurs de succès, ce qui est généralement le rôle des stratèges. Comme le note l'auteur, « il voit davantage les choses dans leur ensemble ».
- *Entreprise capable de fonctionner sans lui* : M. Miller le dit lui-même, il a bâti une entreprise professionnelle.
- *Il aborde l'entreprise comme un organisme vivant où l'apprentissage et l'évolution des membres présentent une dimension importante pour lui, il faut qu'ils y soient heureux* : Pour

lui, l'employé est l'acteur le plus important et il a toujours essayé de lui donner les outils nécessaires pour performer⁷⁷.

- *Il est intimement lié à l'évolution de l'entreprise elle-même et par conséquent à sa capacité à demeurer compétitive et à se développer* : La personnalité de son entreprise a longtemps été confondue avec sa propre personnalité et on constate son empreinte sur différents aspects de l'entreprise.
- *Il est dévoré par une véritable passion de ce qu'il fait. Il est convaincu que ce qu'il fait constitue un élément important pour la communauté où il opère* : M. Miller est un des personnages les plus connus et respectés de cette industrie. Il a souvent fait partie de comités pour réfléchir sur le sort de ce secteur et il est membre actif de Vêtement Québec depuis près d'une trentaine d'année.
- *Il veut bâtir une équipe – souvent à l'image de la famille* : Ses collaborateurs lui reconnaissent cette façon de travailler, il insiste beaucoup sur la nécessité de travailler en équipe⁷⁸.
- *Le missionnaire délègue tout ce qu'il peut. Il cherche à consacrer l'essentiel de son temps à prêcher, à communiquer, à participer à des groupes de travail où il peut écouter, discuter, échanger, enfin demeurer un stimulateur et un catalyseur qui apporte la santé et insuffle un sens à la vie de groupe. Il prêche par l'exemple. Il communique l'enthousiasme à ceux qui l'entourent* : Nous avons l'impression que ces mots ont été écrits pour parler de M. Miller. La structure de son entreprise est basée sur la délégation. Il estime d'ailleurs que « le plus bas que vous pouvez prendre les décisions, mieux c'est ». Il consacre la plus grande partie de son temps à réfléchir sur les aspects les plus stratégiques, ceux qui permettent à l'entreprise de progresser et de perpétuer sa compétitivité.

Encadré 7.2 : Le dirigeant de Keystone comme illustration du profil du missionnaire (adapté de Filion, 2000)

Ce qu'il faut souligner, c'est que le profil que nous avons essayé de dresser du dirigeant de cette entreprise se base entre autres sur les entretiens que nous avons réalisés avec certains de ses collaborateurs, histoire de corroborer les premières impressions que nous avons eues. Un des consultants qui siège sur le conseil affirme :

⁷⁷ Filion (2000) estime à ce propos : « Il reste aussi intimement lié à l'évolution harmonieuse de chacun de ses membres, car il a compris qu'une entreprise est un système social. Les résultats ne dépendent pas seulement des performances individuelles mais de la capacité des gens à travailler ensemble. »

⁷⁸ Filion (2000) note que le missionnaire vise à « construire un tissu social où on peut voir une culture organisationnelle où les gens se réalisent, progressent et où les échanges font que l'organisation apprend ».

Moi j'ai toujours eu beaucoup d'estime pour cet homme-là en tant qu'homme parce que c'est une personne qui a de très grandes valeurs humaines, et moi ça correspondait à mes propres valeurs, ça c'est de un. De deux, le fait qu'il réussissait à créer à l'intérieur du conseil d'administration [CA] une belle synergie entre tout le groupe et ça je l'appréciais beaucoup [...] Le président du CA a un rôle à jouer, de créer une bonne synergie, de créer de l'interactivité, de créer un esprit non pas de compétition à l'intérieur du CA, mais créer un environnement où chacun contribue à sa façon et je lui lève mon chapeau là-dessus parce que j'ai siégé après ça sur d'autres CA, sur d'autres comités *aviseurs*, je reconnais que quelque part c'est un élément important.

Dans le même ordre d'idées, une autre personne qui l'a côtoyé pendant une trentaine d'années met de l'avant son engagement envers ses ressources humaines et pas seulement envers la tâche en tant que telle. Évidemment, comme chaque individu, ce dirigeant avait quelques lacunes. Il a fallu pousser les gens *interviewés* pour pouvoir en identifier certaines. On parle alors d'une certaine difficulté à trancher dans certaines situations, le caractère visionnaire mais moins structuré comme la plupart des personnes ayant le même profil et puis finalement, certaines sources estiment que parfois, il faisait un peu trop confiance à certaines personnes, ce qui aurait contribué, au moment de son retrait momentané vers la fin 2005, début 2006, à la mauvaise passe de l'entreprise. Pour ce qui est du côté moins structuré, une des personnes rencontrées affirme :

C'est un style de *management* très humain [...] Il était un visionnaire et dans toute entreprise vous avez besoin d'une vision et lui était un visionnaire, mais souvent les visionnaires ont besoin d'être contrôlés, et si vous avez un visionnaire sans contrôle, il veut toujours aller plus haut et plus vite, c'est le genre de personne qui veut toujours faire grandir l'entreprise. Il avait des idées géniales mais il avait besoin d'être contrôlé.

7.10.5 Les caractéristiques de l'entrepreneur à succès

En résumé, le chemin emprunté par Keystone, notamment pour faire face aux différents événements auxquels elle était confrontée, est largement façonné par la volonté et la vision de son dirigeant et notre étude de cas regorge d'exemples illustrant ce lien étroit. Ce qui semble aussi faire la différence dans les organisations, c'est la capacité de leur dirigeant à emprunter des sentiers moins battus, probablement plus risqués que les comportements mimétiques mais qui sont souvent source de différenciation dans ce marché extrêmement concurrentiel. Cette différence d'attitude et de perception est revenue souvent lors de nos entrevues, et ce, sur différents sujets, ce qui ramène sensiblement au même point d'ancrage : ne pas être à la merci des autres et essayer de se prendre par la main. Peu importe ce qui passe autour, le

changement passe avant tout par soi ; il est important d'avoir une approche globale pour comprendre les grands enjeux. M. Miller estime par exemple que :

La plupart du monde dans l'industrie regarde combien de chiffre d'affaires est-ce que vous faites, c'est bon, avec qui tu travailles, nous on a une approche différente. J'essaye de faire des profits parce que sans profit, on ne peut pas vivre, mais on a fait le choix de travailler avec des petits plutôt qu'avec les grands et si on voulait aller chez *La Baie*, *Sears* et les autres, on peut y aller mais on aurait coincé les petits et avec le temps, ça aurait eu des incidences négatives sur nous donc c'était ma vision, ma stratégie et la plupart de mes concurrents étaient complètement différents de où ce que j'étais.

Pour finir, nous avons essayé d'appliquer les caractéristiques de l'entrepreneur à succès de Fillion (1991) au cas du dirigeant de Keystone :

Tableau 7.3 : Application des caractéristiques de l'entrepreneur à succès selon Fillion (1991) au dirigeant de Keystone

Caractéristiques	Application au cas de M. Miller
Valeur et culture entrepreneuriale provenant de la famille	Keystone est une entreprise familiale et M. Miller a toujours baigné dans cette industrie dès son jeune âge. Il a toujours été en contact avec des entrepreneurs (ses parents, son oncle, son cousin)
Expérience des affaires acquise jeune	« Moi j'ai toujours entendu parler de ce qui se passait dans l'industrie. »
Différenciation	Il a toujours été ouvert aux propositions des autres, il voulait être maître de son destin et surtout, il avait une vision et il voulait la mettre en œuvre. Il n'est pas le genre à valoriser la pensée unique, ni les comportements mimétiques. Sa curiosité et son ouverture d'esprit participent à développer cette différenciation.
Intuition	Il a fait preuve de flair et a toujours fait confiance à son intuition, notamment lorsqu'il a été question de racheter les parts de ses associés, de lancer sa propre marque, d'opter pour les petits détaillants et de renoncer aux grandes chaînes.
Engagement	Que ce soit au travail (persévérant et assidu), envers sa compagnie et ses employés (je voulais le meilleur pour la compagnie) mais aussi envers l'industrie et la société en général (altruiste et généreux, participation à différentes causes).

Travailleur assidu	Il travaille beaucoup et surtout croit à la valeur du travail (12 à 16 h par jour, 5 jours par semaine)
Visionnaire (rêveur réaliste)	Il a une vision claire d'où il veut amener sa compagnie et surtout des facteurs importants à maîtriser pour atteindre ses objectifs.
Leader	Ça prend une forme de <i>leadership</i> pour amener son entreprise là où elle a été à un moment donné. De plus, il est reconnu comme tel par ses pairs et même par le gouvernement.
Réseuteur modéré	Il connaît beaucoup de monde, croit dans la nécessité d'être reconnu et il est présent dans différentes instances. Cependant, il a toujours préféré écouter et aider à être sur la première ligne.
Contrat psychologique avec les collaborateurs	Il valorise beaucoup les ressources humaines et croit beaucoup à « l'autre ». Partager la même vision est important pour lui pour que ça puisse marcher : « moi, je ne peux pas travailler avec quelqu'un qui n'a pas les mêmes visions que moi. »
Contrôle des comportements	À travers la vision, le recrutement et la gestion.
Autoapprentissage	L'apprentissage est au cœur de son évolution et surtout, il préconise le fait que les décisions soient prises par la personne qui est en contact direct avec le problème.

7.11 La perte d'identité

L'entreprise Keystone a connu un moment charnière à la fin de l'année 2005 et au début de 2006. Cet épisode, même s'il relate une période résolument moins glorieuse pour cette entreprise, s'avère à notre avis extrêmement important pour conforter notre hypothèse quant aux raisons du succès de cette entreprise. En fait, cette période correspond au retrait de M. Miller de l'entreprise et à un changement important, voire même profond de ses façons de faire. De l'avis de certaines personnes interrogées, l'entreprise ne ressemblait plus à ce qu'elle était avant, sous la direction de M. Miller. La nouvelle direction⁷⁹ mise en place par

⁷⁹ Nous avons, nous aussi, à l'instar d'autres personnes rencontrées, du mal à comprendre les raisons qui ont poussé M. Miller à choisir cette personne. Il faut quand même noter que les deux individus avaient des liens, pas forcément personnels, mais plutôt économiques depuis plusieurs années. De plus,

M. Miller lui-même n'avait pas les mêmes pratiques, ni la même approche. La situation s'est détériorée progressivement, aussi bien au niveau interne qu'externe, et l'entreprise s'est vue obligée de se mettre sous la protection de la Loi sur la faillite avant d'être rachetée quelques mois plus tard par un groupe de dirigeants d'entreprises de vêtement reconnus dont les deux premières décisions étaient de ramener M. Miller à la barre de l'entreprise et de se concentrer sur la compétence centrale de l'entreprise, à savoir le denim.

Certains articles de journaux attribuaient la mauvaise passe de l'entreprise à certaines mauvaises décisions, dont la volonté d'accélérer la diversification des produits, qui a eu pour résultat de trop disperser l'offre. Lors de nos rencontres, d'autres raisons ont été avancées comme le déménagement de l'entreprise vers un tout nouveau siège social, très coûteux et trop grand pour les activités de l'entreprise⁸⁰ (et en plus, pendant trois ans, Keystone continuait de payer le loyer du premier local parce que son bail était toujours en cours). En outre, le nouveau dirigeant a insisté pour transférer totalement les activités manufacturières outre-mer⁸¹, ce qui n'était pas forcément de l'avis d'autres cadres qui privilégiaient une stratégie mixte, mieux adaptée à la qualité du service recherchée par l'entreprise. Toutefois, deux sources estiment que la raison la plus importante est le retrait de M. Miller et surtout la confiance qu'il a accordée au nouveau président qui, autour de 2005, a commencé à prendre

ce qui semble peser dans la balance, c'est que c'est le président actuel qui a piloté toute l'opération de rachat des associés et surtout, qui a amené le Fonds de solidarité FTQ à investir de façon importante dans l'entreprise.

⁸⁰ Un des consultants mentionne à ce niveau que « les projections [de vente et de croissance] je pense ont souvent été fautives, elles étaient loin de la réalité, on ne peut pas toujours aller en grandissant, on ne peut pas toujours aller sans problèmes. La grosse décision de déménager dans une grosse, grosse structure, très belle, moderne mais beaucoup trop grosse, et ça été beaucoup trop coûteux, ça fait qu'ils ont perdu des sous là-dedans. Alors ça pour nous c'est une erreur. » Toujours concernant le déménagement de l'entreprise, un des cadres rencontrés estime que « c'était une grave erreur de déménager dans un nouveau *building*, alors qu'on n'avait pas forcément besoin de tout cet espace et pour moi c'est ce qui a amené entre autres à la faillite. »

⁸¹ Une des personnes rencontrées estime à ce sujet : « c'était une décision qui a été poussée par la direction (« *the board of directors* »). Il voulait que ça aille vite. Le président du conseil voulait tout importer sans rien laisser localement alors que moi de l'autre côté je ne voulais pas fermer complètement, je voulais qu'on laisse une petite partie localement pour faire des repeats et répondre plus rapidement à certaines demandes, notamment des items basiques mais lui voulait tout importer... Il voulait fermer complètement les installations. »

de plus en plus de place dans l'entreprise. Un des cadres importants de l'entreprise estime à cet égard :

Quand [le nouveau dirigeant] est arrivé à la tête de la compagnie, il avait une vision différente de celle de Lenny, il aliénait toutes les personnes avec expérience, notamment le contrôleur. Il a commencé à faire des changements au niveau du personnel, il a recruté le v-p design-production et il lui a donné carte blanche, il pouvait faire ce qu'il voulait. Donc, on a perdu notre crédibilité au niveau du *fit*, et quand tu perds le produit, tout le reste devient moins important. La livraison allait mal, la qualité était à la baisse, le *fit* était mauvais, en fait tout ce qui faisait votre succès dans le passé vous tire maintenant vers le bas et on a commencé à perdre des ventes. Quand vous n'êtes pas défendable, personne ne veut de vous, et c'est comme ça que les choses ont commencé à aller mal.

Comme le montrent ces propos, avec l'arrivée du nouveau dirigeant, il y a eu également des changements dans les postes clés, notamment sur le plan du design où la personne qui en avait la responsabilité, une figure reconnue et appréciée dans l'industrie, est partie et a été remplacée par une personne ayant une vision différente, notamment en ce qui concerne les produits. Ce qui est intéressant à ce niveau, c'est que cet épisode permet de souligner l'importance de la contextualisation. Ce que nous voulons dire, c'est qu'une personne qui regarde l'histoire de Keystone de façon superficielle pourrait relier cette situation à l'abolition des quotas et autres événements liés à l'ouverture des marchés en considérant l'entreprise comme une autre victime de la mondialisation. Or, il n'en est rien. Nous pensons que la détérioration de la situation de l'entreprise est due à un changement important des personnes clés de l'entreprise et de façon plus précise, de la culture organisationnelle, à l'origine des facteurs clés de succès, qui s'est traduit par un changement important sur le plan des façons de faire comme le montrent les propos suivants : « Il a changé les façons de faire de la compagnie, les gens travaillaient tout en sachant que la moindre erreur va leur être reprochée, ils vont être critiqués pour ça. » Lorsque j'ai fait remarquer à mon interlocuteur l'impression que nous avons, selon laquelle l'environnement de travail avait changé avec la prise de pouvoir de cette personne et que l'entreprise avait perdu son esprit de famille, il a répondu :

Oui elle l'avait perdu [...] Les gens étaient très proches, ils aimaient travailler ensemble et c'est assez ironique parce que l'une des choses qu'il disait, c'est qu'il faut éviter d'avoir différents îlots, différentes parties renfermées les unes aux autres et qu'il faut travailler ensemble, mais c'est lui le premier par sa gestion qui a construit le plus de

murs entre les différents départements. Ce qu'il n'a pas compris, c'est que les gestionnaires des différents départements deviendraient plus forts en communiquant continuellement avec les autres. Lui de son côté croyait devenir plus fort en s'isolant dans son îlot et sans inclure les autres membres de la compagnie ce qui pour moi est un manque de leadership de la direction.

Le changement de personnes clés dans l'entreprise a donc modifié de façon assez prononcée, voir profonde la culture de l'entreprise et les valeurs sur lesquelles elle a bâti sa réussite. Nous sommes en présence d'un exemple parfait d'une situation dans laquelle la culture organisationnelle peut se modifier avec le temps, initiée par des structures mentales différentes des personnes clés de l'entreprise et donc, des façons de voir les choses et le monde qui sont différentes. Nous avons l'impression que l'entreprise a perdu son âme et que du coup, une certaine logique stratégique sous-jacente à un modèle d'affaires compétitif, développée au fil du temps, s'est diluée avec l'arrivée de personnes n'ayant pas les mêmes croyances.

Il faut aussi comprendre que M. Miller n'a pas forcément abandonné sa compagnie quand il a pris la décision de se retirer progressivement de cette dernière. Là aussi les événements ont un rôle crucial dans la compréhension des comportements. En effet, dans cette période de 2005-2006, l'ancien dirigeant a connu une période très difficile liée à un certain nombre d'événements :

- maladie;
- décès d'un ami très proche;
- départs de son bras droit et de son fils de l'entreprise;
- fermeture de l'usine;
- départ du designer en chef.

L'ensemble de ces événements a marqué de façon importante M. Miller et a influencé sa motivation à continuer de travailler comme avant. C'est comme si son entreprise ne ressemblait pas forcément à ce qu'elle était, puis il ne faut pas oublier qu'il était à un âge où on commence aussi à se poser des questions sur sa succession et sa retraite.

En résumé, nous pensons que le retrait de M. Miller, combiné à l'arrivée d'un nouveau dirigeant et à des décisions contestables, a contribué à une certaine perte d'identité de

l'entreprise. Ce changement de direction ou de *leadership* semble avoir provoqué une sorte de schisme, de rupture dans la logique stratégique qui a toujours façonné la prise de décision dans l'entreprise. La nouvelle direction voulait aller beaucoup plus vite, elle voulait progresser par sauts plutôt que par pas comme le préconisait M. Miller. Rappelons aussi que comme missionnaire, il privilégiait une démarche stratégique progressive (Filion, 2000), contrairement aux souhaits de la nouvelle direction. Ainsi, avec le temps, la personnalité de Keystone ne se confondait plus avec celle de M. Miller. Un des consultants qui connaît M. Miller depuis une trentaine d'année estime à ce niveau : « Toute la force d'attraction qu'il avait de par sa personnalité, ben elle a diminué... C'est sûr que ça eu un gros impact... je pense que sa succession n'a pas véritablement été réussie. »

7.12 Conclusion

À l'instar des deux autres études de cas, nous avons tenté de comprendre les choix stratégiques d'une entreprise, spécialement dans le contexte de l'abolition des quotas et de l'ouverture des marchés. Pour ce faire, nous avons choisi de mobiliser trois variables, à savoir le rôle du dirigeant et son processus de création de sens, les interactions et le contexte. Dans ce cas, ce qui frappe le plus, c'est le parallèle que nous pouvons dresser entre le profil et les caractéristiques du dirigeant et les choix qui ont été faits. Si nous prenons l'échéance du premier janvier 2005, Keystone n'avait pas de contrôle sur la décision prise mais au moins, elle a pu prendre connaissance assez rapidement de cette échéance grâce notamment à son approche proactive valorisée à l'intérieur de l'organisation. En fait, nous pensons que le fait que l'entreprise, à travers son président, ait été un membre actif de Vêtement Québec, que ses dirigeants aient pris l'habitude d'assister à différents séminaires et rencontres et qu'ils faisaient régulièrement appel à des consultants ont à la fois accéléré la prise de connaissance de l'évènement et surtout bonifié et optimisé la réponse de l'entreprise. Cependant, il faut mentionner que dans le cas de Keystone, comme dans le cas d'autres entreprises, cet évènement n'était qu'un parmi d'autres et que les réponses stratégiques adoptées ces dernières années étaient destinées, surtout, à faire face à un contexte caractérisé par un certain nombre de changements importants touchant l'industrie du vêtement, plutôt qu'en réponse à un évènement unique.

Il faut souligner également le rôle du contexte interne de l'entreprise qui a eu une incidence fondamentale sur les actions stratégiques entreprises et implantées, mais qui était surtout la concrétisation de ce que son dirigeant imaginait : ressources humaines qualifiées, décentralisation et responsabilisation, gestion efficace et partagée de l'information supportée par des technologies à la fine pointe et répondant aux besoins spécifiques des utilisateurs, tout cela combiné à des sessions de planification stratégique pour identifier les problématiques et les enjeux futurs et pour établir une direction vers laquelle tend l'entreprise. Ainsi, nous estimons que, d'un côté, la vision de M. Miller et de l'autre, le recours permanent à des ressources externes compétentes ont permis à l'entreprise de mieux maîtriser ce qui prenait place autour d'elle et donc, d'élargir à la fois le « champ de vision » et les réponses stratégiques de l'entreprise. Il y a probablement là un lien à faire avec ce qu'on a appelé la compétence relationnelle.

Dans la prochaine partie, il s'agira de comparer ces études de cas, volontairement riches en détails, pour pouvoir identifier d'éventuels points communs qui contribueraient, en dépit du nombre restreint de cas, à une meilleure compréhension du processus stratégique et à son évolution dans le temps.

CHAPITRE VIII

ANALYSE COMPARATIVE DES TROIS CAS

8.1 Introduction

En ce qui a trait à la méthodologie adoptée, chaque alternative présente des avantages et des inconvénients. Pour ce travail, nous avons fait le choix d'étudier trois entreprises issues de l'industrie du vêtement présentant les spécificités suivantes :

- avoir survécu à l'échéance de 2005 deux ans après;
- être une entreprise bien établie dans l'industrie;
- avoir une activité manufacturière (au moins avant l'échéance) parce qu'il s'agit de l'aspect le plus touché de l'industrie.

Rappelons d'abord la raison pour laquelle nous avons choisi trois entreprises⁸². Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre de méthodologie, nous voulions avoir trois sites différents pour décrire et expliquer le processus stratégique de réponse à une rupture institutionnelle programmée, et ce, dans chacune des entreprises, avant de procéder ultérieurement à une analyse comparative qui tenterait d'identifier certaines similitudes aussi bien sur le plan de la forme (processus) que du contenu (facteurs). Un tel objectif a évidemment eu des incidences sur les choix des entreprises étudiées. Ainsi, chacune de ces études a été réalisée indépendamment avant d'effectuer une comparaison en nous fondant sur les trois dimensions identifiées dans notre cadre théorique.

⁸² Une bonne partie de ce paragraphe est reprise du chapitre de méthodologie pour mieux situer le lecteur.

Le but est de tenter, à travers ces cas, leurs analyses et comparaisons, de comprendre la logique sous-jacente aux comportements stratégiques dans un contexte bien particulier et ainsi, de contribuer à la compréhension de ce phénomène complexe qu'est la formation des stratégies. Rappelons aussi que notre échantillon est de type raisonné avec le jugement comme moyen de choisir les entreprises susceptibles d'être des cas intéressants. Cette façon de sélectionner l'échantillon s'apparente à ce que Patton (2002) appelle « *intensity sampling* » puisque nous essayons de choisir des organisations qui représentent intensément le phénomène que nous voulons étudier.

Pour commencer, le tableau suivant présente les trois entreprises étudiées sur la base d'un certain nombre de critères qui nous semblent pertinents pour esquisser une sorte de cartographie du terrain. Notons qu'en sciences de la gestion, nous faisons souvent appel à des typologies pour identifier différents comportements ou façons de faire. En même temps, nous retrouvons le discours qui nous suggère que toute entreprise est unique et que son caractère idiosyncrasique résulte des spécificités de son contexte à la fois interne et externe, de son processus d'interprétation et des actions prises en conséquence. Certes, ces deux discours sont peut-être contradictoires mais ils sont nécessaires. Il nous semble donc important, pour comprendre certains phénomènes ou approfondir nos connaissances par rapport à un sujet en particulier, d'essayer de comparer des entreprises sur la base de certains critères sans pour autant que ces dernières soient semblables en tout point. C'est ce que nous essayerons de faire dans les prochaines pages.

Tableau 8.1 : Tableau comparatif des trois cas

	Arianne	Attraction	Keystone
Secteurs d'activité	Vêtements de nuit et prêt-à-porter (surtout des <i>tops</i> et des camisoles) pour femme	Secteur récréotouristique, corporatif et du détail	Denim et prêt-à-porter pour femme
Nature de l'entreprise	Familiale (3 générations)	Familiale (les frères d'une même famille)	Familiale (3 générations)
Créneaux	La femme de 30 ans et plus cherchant des produits sophistiqués. La marque se situe dans le moyen-haut de gamme et se distingue surtout par la qualité de ses matières.	Des vêtements avec un large choix d'identification destinés aux marchés récréé et corporatif. La ligne <i>Ethica</i> est faite à partir de coton biologique certifié et elle est fabriquée localement dans un contexte syndical. La ligne <i>Inuk</i> est constituée de produits qui s'inspirent largement de la culture des Inuits tout en essayant de jouer sur le fait que le Canada est un pays de froid et de plein air.	La femme de 35 ans et plus dont la priorité n'est pas forcément le côté <i>fashion</i> du vêtement mais plutôt le <i>fit</i> , la qualité et le service.
Marchés	Canada et l'international (25 pays en Amérique du Nord, en Asie, en Australie et en Europe)	Canada (et prochainement les É-U, le Mexique et l'Europe)	Canada et É-U
Production	L'entreprise produit encore plus de 95 % de ses produits au Canada.	Évolution de la production locale vers les importations. Ils espèrent un retour vers le local.	Importations. Leurs installations de production ont été fermées en 2005.

Type de clients	50 % de gros détaillants, certains très connus (comme <i>Simons</i>, <i>Sears</i>, <i>Nordstrom</i>, <i>Lord & Taylor</i>, etc.) et 50 % de magasins indépendants Ils ont deux boutiques en franchise en Australie.	Plus de 600 clients dispersés aux quatre coins du Canada	Avec l'évolution de son modèle d'affaires, l'entreprise dessert entre 2500 et 2800 boutiques dispersées au Canada et aux É.-U.
Modèle d'affaires	L'entreprise a fait très tôt le choix de transformer son modèle d'affaires, délaissant les produits bas de gamme vendus dans les magasins à rabais pour le développement d'une marque de commerce forte proche du haut de gamme et se différenciant notamment par la qualité des matières utilisées et le service.	L'entreprise est passée de manufacturier à designer-importateur avec des axes de différenciation tournant autour de l'identification, le service et le développement de marques de commerce ayant une génétique bien définie.	L'entreprise a réalisé un virage à 180 degrés en abandonnant la sous-traitance pour des donneurs d'ordres qui devenaient de plus en plus puissants et exigeants vers le développement d'une marque de commerce, qui se distingue par la qualité de son <i>fit</i>, destinée aux femmes de 35 ans et plus et vendue exclusivement dans des boutiques offrant un service de qualité.

8.2 Comportement face à l'abolition des quotas

Notre étude sur le terrain démontre que les trois entreprises étudiées s'en sont bien sorties par rapport à cet événement important. Rappelons qu'elles n'ont pas été choisies sur cette base, nous voulions seulement des entreprises qui avaient survécu à cette échéance et à ses conséquences. D'abord, **le premier point commun, c'est que ces trois entreprises ont eu connaissance de façon assez précoce de cette rupture institutionnelle programmée.** En fait, c'est leur ouverture sur l'environnement et leur veille continue à travers la mise en place de systèmes dédiés et de relations étroites avec différents acteurs importants qui ont fait que ces entreprises ont eu l'information très rapidement. Évidemment, si une entreprise ne mobilise pas des « antennes » pour être au diapason de ce qui se passe ou de ce qui se passera, l'information ne viendra pas d'elle-même et même si elle est connue, elle peut arriver plus tardivement, avec moins de détails et plus de questionnements.

Cependant, ce qui frappe le plus, c'est que pour ces entreprises, et surtout pour Arianne Lingerie et Keystone, cet événement n'a pas suscité énormément d'inquiétudes. En d'autres termes, **elles n'ont pas interprété cette échéance comme une menace prioritaire.** Au contraire, dans certains cas, elle a été associée à certaines opportunités. La question qui se pose est « pourquoi ? », surtout lorsque nous savons que nous avons choisi des entreprises qui avaient des opérations manufacturières, donc plus enclines à être affectées. En fait, la raison principale est que **ces entreprises ont déclenché une remise en cause de leurs façons de faire, non seulement avant l'entrée en vigueur de cet événement, mais aussi avant même la décision de l'OMC de le faire.**

Il faut savoir, comme nous l'avons montré dans notre chapitre sur l'industrie, que cet événement n'en est qu'un parmi tant d'autres et qu'il traduit l'ouverture des marchés et la globalisation de l'économie. Les dirigeants des trois entreprises, étant en mode écoute, à l'affût de ce qui se passait autour d'eux et surtout, ayant une compréhension assez juste des enjeux qui s'y rattachaient, ont commencé rapidement à réfléchir sur les façons de s'adapter à cette nouvelle donne et de les mettre en pratique. En fait, les actions entreprises dans cette période semblent ne pas être uniquement liées à l'abolition des quotas mais semblent faire partie d'une stratégie offensive à plus long terme, stratégie ayant pour but de perpétuer leur compétitivité dans un marché hautement concurrentiel et un contexte mouvant.

Ainsi, le dirigeant d'Arianne Lingerie, conscient de l'évolution probable des choses pour ce qui est de l'importance accrue des importations, a décidé de transformer complètement son modèle d'affaires pour se tourner vers le développement des marques de commerce. Pour ce qui est d'Attraction, ses dirigeants ont décidé, et ce, malgré l'efficacité de leur système modulaire, de faire évoluer leur entreprise vers l'importation tout en étoffant à l'interne d'autres sources de différenciation. Keystone, quant à elle, a compris assez tôt que si elle voulait contrôler son destin, elle devait développer sa propre marque et se tourner vers les petites boutiques pour éliminer les relations de dépendance qu'elle vivait avec des donneurs d'ordres qui ne cessaient d'être plus puissants et plus exigeants. Lorsque l'abolition des quotas est devenue un sujet d'actualité et qu'on commençait à mieux en cerner les conséquences possibles, ces entreprises avaient déjà une longueur d'avance. **Elles se sont repositionnées sur le marché de façon à minimiser, voire relativiser les conséquences de l'évolution de l'environnement tout en optant pour des stratégies plus adaptées.** Elles se sont donc mises dans des situations où elles n'auraient pas à subir les contrecoups de cet événement. Pour Arianne, cela est passé par une migration vers le moyen-haut de gamme, moins concerné par cette échéance. Attraction a développé une expertise en importation et s'est dotée des meilleures technologies d'identification et pour Keystone, le choix s'est porté vers le développement de sa propre marque tout en optant pour une stratégie de production mixte.

Ce qui ressort, c'est donc l'importance d'être ouvert sur l'environnement. Cependant, **ce qui a fait à notre avis la différence dans les cas étudiés, c'est la capacité des dirigeants de décoder les signaux du marché, de les interpréter de façon juste et d'identifier les enjeux qui s'y rattachent.** Pour éviter toute conclusion tautologique, nous ne voulons pas affirmer que l'absence de ces comportements entraîne des conséquences plus négatives, mais qu'ils semblent être associés au succès des entreprises étudiées, notamment pour ce qui est de la façon d'aborder une rupture institutionnelle programmée.

Afin d'être plus exhaustif dans notre explication et de continuer dans la lignée de notre approche contextuelle, nous présentons certains éléments qui permettent de mieux comprendre les réactions des entreprises en général face à cette rupture institutionnelle.

- Les répercussions sur chaque entreprise dépendent de certaines spécificités idiosyncrasiques comme la nature des produits fabriqués par l'entreprise, la catégorie des gammes de produits offertes (bas de gamme, moyen, haut de gamme), la nature des matières premières utilisées, l'importance du contenu main-d'œuvre de ces produits ainsi que les marchés avec lesquels l'entreprise fait affaire.
- Le marché principal des entreprises canadiennes est le marché américain, et la véritable révolution par rapport à cette relation a été la mise en œuvre de l'ALENA. Par contre, avec le temps, nous constatons que les entreprises américaines ont essayé logiquement de profiter des possibilités offertes par l'ouverture des marchés, notamment avec les pays du Bassin des Caraïbes. Cela a eu des incidences négatives sur l'industrie canadienne, amplifiées par un taux de change très volatile et des pratiques frôlant le protectionnisme.
- L'abolition des quotas, comme la réduction des tarifs, s'est faite progressivement depuis 1995 (1998, 2000, 2002 et finalement 2005).
- L'existence d'autres événements (voir chapitre 3) a relativisé l'impact de l'abolition des quotas comme les accords conclus par le Canada avec les 48 pays les plus pauvres de la planète pour libéraliser toute forme d'échange (quotas et tarifs). Parmi ces pays, on retrouve de nombreuses industries importantes du textile et du vêtement comme le Bangladesh, dont les exportations vers le Canada ont bondi après cet accord.
- La grande majorité des entreprises canadiennes n'importent généralement pas de très grandes quantités. Ces dernières dépassaient rarement les quotas existants.
- Cet événement a été considéré comme une menace pour certains et une opportunité pour d'autres. La menace visait particulièrement les sous-traitants et les manufacturiers qui produisaient localement, et les multiples fermetures le confirment. Ceux qui ont survécu, particulièrement ceux qui œuvraient dans le bas ou moyen de gamme, ont, pour la plupart, réagi en devenant importateur et en réduisant continuellement leurs productions locales, modifiant du coup leur cœur de métier. Deux de nos entreprises sont passées par là et la

troisième, du dire de son dirigeant, ne tardera pas à leur emboîter le pas et il y a beaucoup d'autres exemples dans l'industrie. Par ailleurs, pour les détaillants comme *Reitmans* par exemple, ce fut une opportunité qui s'est traduite notamment sur le plan des profits. Cette modification substantielle leur donnait la possibilité de centraliser leurs achats et d'éviter de les éparpiller pour ne pas dépasser les quotas en vigueur. Combinée à une différence de salaires notable, cette décision a accéléré leurs liens avec l'étranger.

8.3 Évolution du modèle d'affaires

Rappelons que pour les fins de cette thèse, nous définissons le modèle d'affaires d'une firme comme la combinaison de ressources clés permettant à une entreprise de concrétiser ses objectifs, notamment en termes de produit, de marché et de compétitivité, et ce, dans un contexte donné. Comme le montrent les trois entreprises étudiées, le modèle d'affaires d'une entreprise, très souvent lié aux stratégies qu'elle emprunte, n'est pas une architecture de ressources figée dans le temps (Demil et *al.*, 2004). En fait, **c'est le test de cohérence qui permet aux entreprises d'évaluer la pertinence de leur modèle d'affaires en fonction d'un contexte donné.** Souvent, comme nous l'avons montré à travers nos cas, l'évolution de l'environnement sous l'impact de certains événements, prévisibles ou non, pousse les entreprises à revoir leurs façons de faire, à jauger la valeur de leurs ressources et à réévaluer leurs compétences fondamentales, à condition que leurs dirigeants soient capables de lire correctement cet environnement. **Les entreprises les plus performantes semblent celles qui sont capables de réduire le temps de réponse à ce qui se passe dans leur contexte.** Évidemment, les entreprises ne réagissent pas à n'importe quelle modification. Nous sommes aujourd'hui dans une ère où le changement semble être la norme, donc les entreprises ont des choix à faire.

Dans le cas d'Arianne, le changement de modèle fut total. Le dirigeant de l'époque voyait que l'avenir n'appartiendrait pas aux entreprises locales œuvrant dans le bas de gamme. Il fallait bâtir un modèle qui permettrait à l'entreprise de tirer profit du présent contexte tout en se défendant des plus grandes menaces, matérialisées notamment par l'importance accrue des importations. Pour ce faire, l'entreprise a développé, comme nous l'avons montré dans le chapitre qui lui est consacré, différents axes de différenciation dont la synergie a permis de construire une marque de commerce forte, différente et visant un

créneau bien précis. Dans ce cas, nous sommes plus près **d'une démarche de substitution que d'évolution**, ce qui est plus rare et plus risqué.

Le cas d'Attraction présente plutôt une situation plus proche de l'évolution car l'entreprise a toujours essayé de construire sur ses forces pour s'adapter à son environnement. Même si les changements peuvent être considérés comme importants, l'entreprise a pratiquement toujours fait affaire avec la même clientèle, dans les mêmes secteurs d'activités et surtout, elle a continué à miser sur la qualité de ses ressources humaines et de son environnement de travail, des relations de proximité et de confiance avec les clients et la qualité du service qu'elle leur offrait. Le tournant vers le marché du détail était surtout une réponse à la saisonnalité de ses produits ainsi qu'à sa volonté de profiter de certaines synergies et d'accroître le contrôle sur ses activités. Ce cas constitue en fait un exemple concret d'une entreprise qui a du renouveler certaines de ses compétences centrales en abandonnant son système Toyota et en se tournant vers les importations. Il faut dire que l'existence d'une période de transition durant laquelle l'entreprise combinait les deux approches (production locale et importation) a facilité l'évolution de son modèle d'affaires. Rappelons que dans ce cas, cette évolution a été initiée en réponse à l'entrée en vigueur de l'abolition des quotas qui, combinée à d'autres événements, ne présageait pas de lendemains radieux pour leur modèle de l'époque. Le cas nous montre aussi que même si l'entreprise a été au courant très rapidement de cet événement, sa réponse n'a pas été immédiate. Ses dirigeants ont pris le temps qu'il fallait pour réfléchir sur certaines questions primordiales, notamment la réaction des clients. Dans le cas d'Arianne Lingerie, il n'y a pas eu de période de transition. C'est dans ce sens que ce cas se rapproche plus d'une démarche de substitution.

Quant à la troisième entreprise, elle serait également plus proche d'une démarche de substitution que d'évolution, mais à un degré moindre qu'Arianne. Initié par un environnement de plus en plus difficile et imprévisible pour les petites et moyennes entreprises, amplifié par les différents événements liés à l'ouverture des marchés dont l'abolition des quotas, poussé par la volonté d'avoir plus de contrôle sur ses activités et marqué par un séminaire pour chefs d'entreprises dans lequel on parlait de marques et de mise en marché, le dirigeant de l'entreprise a décidé de donner une orientation différente à son modèle d'affaires. Jadis tourné vers la capacité de l'entreprise de satisfaire ses donneurs

d'ordres et de présenter un travail de qualité dans les délais, il a choisi de reprendre les rênes de son destin en développant sa propre marque et surtout en la vendant uniquement dans des petites boutiques offrant une qualité de service supérieure. Les différences sont importantes entre les deux situations. Nous pouvons même parler de deux métiers différents.

Ainsi, dans les trois cas étudiés, l'évolution du modèle d'affaires était liée à un évènement ou un ensemble d'évènements, d'où l'importance de comprendre la façon avec laquelle les dirigeants ont perçu ces évènements, en ont fait du sens et y ont répondu. Nous pouvons noter que ces entreprises, à travers leurs dirigeants, ont fait preuve d'un certain volontarisme. Ces derniers voulaient avoir un minimum de contrôle sur leurs activités et cela ne peut pas se faire en ayant les bras croisés et en imitant ce que fait le concurrent. Le risque fait partie de cette équation à plusieurs variables. Cette volonté d'agir semble prendre racine en grande partie du côté du dirigeant et de ses caractéristiques. Ce lien est un acquis de la littérature, mais notre objectif est d'explicitier cette relation et de proposer des éléments de compréhension en ce qui a trait à sa mécanique.

8.4 Le profil et les caractéristiques du dirigeant

À travers les trois cas analysés, nous pouvons avancer que si ces entreprises ont pris connaissance assez tôt de l'échéance du 1er janvier 2005, si elles l'ont interprétée d'une telle façon et qu'elles ont réagi de façon pertinente avant de commencer à ressentir les premières conséquences de cet évènement, c'est en grande partie, comme le supposait notre cadre théorique, grâce au dirigeant et à sa vision. Au-delà de cette influence allant de soi, nous voulons comprendre pourquoi ils ont agi de la sorte. Par ailleurs, même si l'influence du dirigeant est indéniable, particulièrement en contexte de PME, nous croyons que tous ceux qui sont à la tête d'une entreprise sont incapables de perpétuer sa compétitivité à travers le temps. Cela requiert certaines qualités que nous tenterons de mettre en lumière. Rappelons que nous ne sommes pas dans une démarche de confirmation mais d'exploration, et que nous n'avons pas de cas d'échec dans notre échantillon.

8.4.1 Tableau de comparaison des trois entreprises

Le tableau suivant présente une comparaison entre les trois cas, réalisée sur la base d'un certain nombre de critères identifiés dans la partie théorique et reliés à cette thématique ainsi

qu'à quelques aspects de leur fonctionnement interne. Selon Pettigrew (1985b), il est important d'utiliser des critères conceptuels (des thèmes) pour mieux apprécier l'épisode du changement et pouvoir comparer les entreprises étudiées. Il note dans ce sens : « *any processual analysis of this form requires a preliminary set of categories [...] change processes can be identified and studied only against a background of structure of relative constancy* » (p. 238). Cette démarche sera également empruntée pour les deux prochaines dimensions (contexte et interactions).

Tableau 8.2 : Tableau de comparaison des cas sur la base du profil du dirigeant et des spécificités organisationnelles

Aspects de comparaison	Arianne Lingerie	Attraction	Keystone
Les caractéristiques du dirigeant (ou de l'équipe dirigeante) et plus particulièrement son expérience dans le secteur d'activité, son style cognitif et son locus de contrôle	Caractéristiques assez semblables à un dirigeant à succès (Fillion, 1991); un locus de contrôle plutôt interne mais plus proche du centre du continuum; très grande expérience et connaissance du secteur du fils et surtout du père qui résulte d'une quarantaine d'années de travail dans cette industrie; un style cognitif assez flexible et efficace; approche de gestion très pragmatique, orientée vers l'économie et l'efficacité.	Le profil du dirigeant reflète ce qu'on représente souvent comme des dirigeants à succès (Fillion, 1991); un visionnaire engagé complètement dans le développement de son entreprise; une équipe dirigeante soudée et partageant les mêmes valeurs et surtout la même vision de l'avenir de l'entreprise; une très riche expérience de l'équipe dirigeante du monde des affaires et une grande expertise dans leurs créneaux d'affaires; un locus de contrôle interne et un style cognitif ouvert et structuré, privilégiant l'apprentissage et la collégialité.	Toutes les décisions n'étaient pas prises par le dirigeant de l'entreprise, au contraire, il valorisait la responsabilisation et l'expérience de chacun; un visionnaire reconnu mais qui peut manquer des fois de structure; un dirigeant missionnaire; une très grande expérience du secteur et surtout un engagement important auprès de l'industrie et de la communauté; un locus de contrôle plutôt interne, il n'est pas averse au risque, mais peut manquer de confiance, c'est pour cela qu'il aime s'entourer d'experts; style cognitif très flexible; il colle parfaitement au profil du dirigeant à succès dressé par Fillion (1991).

<u>La structure et les spécificités du processus de prise de décision (décentralisation versus centralisation, style de direction, etc.)</u>	Direction conforme à ce qu'on retrouve généralement dans les PME; omniprésence des dirigeants qui prennent la plupart des décisions. le caractère familial accentue cette approche; délégation assez moyenne; un style plutôt démocratique consultatif, surtout avec la croissance de l'entreprise, mais qui se rapproche souvent du style autocratique.	Un processus de décision décentralisé et donc, une implication importante des différents cadres de l'entreprise. un mode de coordination basé sur l'existence d'un grand nombre de comités ; on est moins dans le profil classique du dirigeant omniprésent et plus dans un rôle d'architecte de la mission et de la vision de l'entreprise et de synthèse; un style qui oscille entre le paternaliste et le démocratique participatif.	Avec le temps, le dirigeant a bâti une entreprise structurée et professionnelle, avec un haut degré de décentralisation; style de direction entre le paternaliste et le démocratique consultatif; la prise de décision se fait souvent par les personnes confrontées aux problèmes; la vision et la personnalité du dirigeant influencent de façon substantielle différents aspects de l'entreprise; rôle important des consultants.
<u>Environnement de travail et participation du personnel</u>	Un environnement de travail favorable; faible rotation du personnel; l'implication du personnel a augmenté avec la croissance de l'entreprise.	Environnement de travail extrêmement intéressant et stimulant; un sentiment de fierté et d'appartenance prévaut; une participation importante du personnel; la communication et l'interaction facilitent le fonctionnement de l'entreprise et contribuent à la qualité opérationnelle et stratégique.	Jusqu'en 2005, l'environnement de travail était considéré comme l'une des forces de l'entreprise avant le changement de direction; le personnel participe activement à l'évolution de l'entreprise; le dirigeant a toujours investi dans les ressources humaines à travers la formation, le recrutement, la planification des carrières avec la collaboration d'une firme spécialisée

8.4.2 La clairvoyance comme moteur de l'évolution du modèle d'affaires

À travers nos études de cas, nous avons tenté de montrer et d'illustrer ce lien étroit entre, d'une part, le dirigeant et ses caractéristiques et, d'autre part, les comportements stratégiques d'une firme – notamment dans le cas particulier de l'abolition des quotas –, et ce, à travers l'interprétation des moments clés de l'histoire de ces entreprises et le questionnement sur les raisons qui ont motivé ces choix. En fait, le vécu du dirigeant, son expérience, son entourage et sa personnalité semblent influencer directement son rôle à l'intérieur de l'organisation. L'homme et le dirigeant se confondent souvent et permettent d'expliquer certains comportements. Comme nous pouvons le voir à travers les tableaux réalisés dans les différents chapitres pour dresser le profil de ces dirigeants, ces derniers partagent un grand nombre de caractéristiques que nous retrouvons généralement dans les profils des dirigeants à succès (entre autres celui de Filion, 1991). Toutefois, ils présentent aussi certaines différences en ce qui a trait au degré, notamment pour ce qui est de l'aversion au risque, du locus de contrôle et du style de *management*. Le plus frappant à nos yeux fut de constater que ce qui distingue surtout ces dirigeants des autres dirigeants, c'est leur vision et leur ouverture sur leur environnement. Ainsi, en dépit de certaines différences, **ces personnages ont fait preuve d'une certaine clairvoyance pour ce qui est de l'évolution probable de leur domaine d'activité, de l'interprétation des événements auxquels ils ont été confrontés et des réponses qu'ils ont élaborées en conséquence.**

D'après le Larousse en ligne, la clairvoyance fait référence à « la faculté de voir avec clarté, sagacité, pénétration, lucidité. Il s'agit d'une forme de perception extrasensorielle d'objets ou d'événements. » Tous les dirigeants ne possèdent pas la même clairvoyance et c'est ce qui fait, entre autres, leur différence. Nous pensons qu'un dirigeant d'exception devrait avoir cette capacité de voir de ce que d'autres ne voient pas, de faire des liens de causalité entre différents aspects dans son environnement, voire d'anticiper l'évolution probable des choses. Là aussi, on parle de degrés. Notons que les dirigeants étudiés se rapprochent énormément de ce profil assez idéaliste.

8.4.3 Illustrations du lien fondamental entre la clairvoyance et les ressources

Pour nous, les concepts de vision stratégique et de clairvoyance sont très proches. En fait, la vision se nourrit continuellement de l'apport de la clairvoyance qui permet de rendre

la vision d'un dirigeant plus claire, détaillée et concrète. Selon nos observations, ces deux outils constituent une sorte d'heuristique pour mieux appréhender l'avenir. Par exemple, pour Creplet et Mehmanpazir (2008), « [l]e dirigeant, par sa clairvoyance, doit engager l'entreprise dans une dynamique lui permettant de maintenir son patrimoine de ressources et compétences et d'acquérir celles nécessaires à son développement futur. » Ce lien entre la clairvoyance et les ressources d'une entreprise est fondamental puisque l'un ne va pas sans l'autre. Être clairvoyant n'est que la première étape qu'il faut compléter par la mobilisation et la mise en œuvre des ressources permettant de répondre à un changement important dans le contexte, interne ou externe de l'entreprise. Pour ces mêmes auteurs :

Les compétences fondamentales apparaissent bien comme le cœur de la position concurrentielle de l'entreprise. Elles jouent le rôle de passerelles vers les créneaux d'avenir [...] et permettent dans certains cas la mise en œuvre d'applications inédites. **Elles constituent ainsi un levier stratégique à fort potentiel de valeur, dès lors que [le dirigeant de] l'entreprise fait preuve de clairvoyance, en percevant avec suffisamment d'avance sur ses concurrents, les opportunités nouvelles qui se dessinent à l'horizon** (M. Mack, 1995).

Ce lien critique a pu être observé dans les entreprises étudiées. Non seulement leurs dirigeants ont fait preuve de clairvoyance en prenant conscience très tôt de l'évolution probable de l'industrie du vêtement au Canada et spécialement dans leurs créneaux respectifs, **mais ils ont également imaginé de quelle façon leur entreprise allait s'adapter et de quelles ressources ils allaient avoir besoin pour le faire.** S'en est suivie une période de développement du modèle d'affaires qui allait repositionner l'entreprise sur l'échiquier d'un marché plus que jamais global. Il s'agit d'une période au cours de laquelle les dirigeants avaient un rôle de création de sens, de traduction et de *leadership* pour mobiliser toutes les forces vives de l'entreprise autour de ce projet et s'assurer que ce processus d'évolution progresse adéquatement.

8.4.4 L'importance des solutions de différenciation

Les propos de Creplet et Mehmanpazir (2008), comme ceux de Prahalad et Hamel (1995), évoquent également l'importance d'essayer d'apporter des réponses inédites. Les entreprises devraient viser la différenciation, idéalement multidimensionnelle, plutôt que des stratégies d'imitation qui s'avèrent souvent des solutions à court terme, conférant à une

entreprise le statut de suiveur. Là aussi, les entreprises étudiées ont essayé de ne pas tomber dans les solutions de facilité en optant pour des stratégies combinant différents axes de différenciation. Arianne Lingerie par exemple a choisi, dans les années 80, de créer sa propre marque et surtout de cultiver sa différence autour de l'utilisation de matières premières de grande qualité nécessitant énormément de recherche et de développement en collaboration avec divers fournisseurs. Même si avec le temps, les sources d'approvisionnement ont changé avec l'évolution des marchés, la démarche est demeurée la même, tournée vers la différenciation. D'autres choix entrepris comme le choix des produits et l'effort de s'internationaliser sur d'autres territoires que le marché américain participent à l'effort de dessiner activement les contours de son nouveau marché.

Pour ce qui est d'Attraction, l'entreprise a toujours été l'un des *leaders* du marché récréotouristique. Elle a même été à l'origine de la structuration de ce créneau et on sait que le plus difficile, c'est de préserver cette position, une tâche rendue plus complexe avec l'ouverture des marchés. Il a donc fallu faire des choix, notamment investir massivement dans les technologies d'identification pour se présenter comme l'entreprise offrant à ses clients le plus vaste choix de personnalisation. Ce choix a permis à son tour de perpétuer d'autres facteurs de succès de l'entreprise, à savoir la qualité du service offert à ses clients et sa réputation sur le marché.

Quant à Keystone, elle a essayé à son tour, à travers la vision qu'avait son dirigeant, d'aller à contresens de ce qui se faisait généralement. Le choix le plus audacieux était de délaisser les gros détaillants et de se concentrer sur les petites boutiques, parallèlement à la décision d'abandonner les marques privées et de développer sa propre marque de commerce. Pour ce faire, il a fallu modifier de façon substantielle le modèle d'affaires pour soutenir ce choix stratégique. Plus encore, l'entreprise a décidé de cibler un créneau en particulier selon lequel ses produits pouvaient apporter une valeur ajoutée, celui de la femme de 35 ans et plus recherchant une qualité de *fit* et de service.

Nous pouvons voir en fait, à travers ces stratégies, des illustrations de la clairvoyance de ces dirigeants. Comme le notent Prahalad et Hamel (1995) :

Une telle démarche requiert une part une curiosité et un état d'esprit tourné vers l'éclectisme et l'empathie et d'autre part, le dépassement des idées reçues et des myopies qui freinent l'élan de l'organisation [...] le défi est d'être le premier à pouvoir convertir une construction intuitive en créneau authentique.

Dans un numéro spécial de la revue *Management et avenir* (2009), sous le thème critique du « maintien et renouvellement de l'avantage concurrentiel », certains auteurs mettent en avant les conséquences négatives de la négligence et même de l'absence du thème du changement dans la gestion des ressources et des compétences de l'entreprise (tout en insistant sur le rôle décisif de l'environnement de l'entreprise, selon lequel il suggérerait, voire même induirait de nouvelles configurations organisationnelles) (Grandval et *al.*, 2009). Cette négligence, voire cette absence, amènerait ces dernières à subir les aléas de l'environnement et à être contraintes à des comportements plutôt réactifs. Grandval et Morisse (2009) estiment même que :

L'absence de changement dans l'architecture des compétences amène des pratiques de mimétisme sectoriel qui conduisent à scléroser les organisations d'un même secteur d'activité, dont l'architecture n'est plus gouvernée que par la recherche de l'efficience au détriment d'autres thèmes.

8.4.5 Le processus de création de sens et l'action

Les différentes citations présentées dans les chapitres illustrent notamment de quelle manière ces dirigeants ont interprété les événements auxquels ils faisaient face, particulièrement l'abolition des quotas. Il suffit de regarder les significations qu'ils ont attribuées à cet événement pour apprécier la vision sous-jacente avec laquelle ils géraient leur entreprise et la faisaient évoluer. **Ces cas permettent aussi de corroborer les hypothèses que nous avons formulées pour ce qui est du lien entre le processus de création de sens et l'action.** Il semble donc que la prise de connaissance d'un événement et l'interprétation que l'on en fait sur la base des structures mentales du dirigeant influencent grandement les réponses que les entreprises formulent. Par exemple, les trois dirigeants se sont rendu compte, bien avant la plupart des entreprises, que même s'il y aurait toujours de la place pour l'industrie du vêtement au pays, les opérations manufacturières, elles, n'avaient plus leur place localement à moins d'évoluer vers des créneaux plus haut de gamme, et que dans un marché aussi ouvert, il valait mieux se tourner vers les marques de commerce pour pouvoir assurer un certain contrôle sur ses activités.

Ces dirigeants semblent non seulement avoir bien décodé les conséquences probables de cet événement et de l'ouverture des marchés en général, mais ils ont été également capables d'identifier les enjeux qui s'y rattachaient et de formuler des réponses stratégiques à la hauteur des défis anticipés. L'étude que nous avons menée à l'École supérieure de mode de Montréal en 2003 avait dressé le constat que la plupart des entreprises du secteur étaient au courant de l'avènement de l'abolition des quotas mais que beaucoup avaient de la difficulté à réagir parce qu'elles avaient du mal à visualiser les conséquences possibles d'un tel événement. Nous avons entendu toutes sortes de commentaires qui évoquaient davantage l'attente, l'incertitude, le report, la résignation que des actions concrètes de changement.

Ainsi, un processus de création de sens prend place à la suite de la prise de connaissance d'une rupture institutionnelle opérant souvent comme le déclencheur d'un processus de remise en cause du modèle d'affaires actuel pour tester sa cohérence avec les exigences probables de l'environnement. Selon Dutton et Duncan (1987), trois éléments sont importants dans ce processus : le mécanisme de reconnaissance (*triggering mechanism*), l'évaluation de l'urgence (*urgency assessment*) et l'évaluation de la faisabilité (*feasibility assessment*). La combinaison de ces trois éléments permet d'élaborer un diagnostic approfondi de la situation de l'entreprise et du secteur d'activité et met la table, le cas échéant, à une réponse adéquate. Ainsi, en construisant du sens par rapport à un événement, les dirigeants de l'entreprise activent en fait une nouvelle version de l'état de leur environnement. Dans ce cas-ci, il s'agit de la prolongation de la perception et des actions de l'entreprise (Smircich et Stubbart, 1985). Le contexte dans lequel opère une entreprise est toujours au cœur de ces décisions mais un contexte interprété par ses acteurs clés.

8.4.6 L'importance du contexte interne

Par ailleurs, entre la création de sens et l'action, les dirigeants doivent travailler afin de faire adhérer le personnel à leur vision et idéalement les impliquer dans le choix des réponses stratégiques. Comme le montre le tableau 8.2, dans les trois entreprises étudiées, le contexte interne et la participation des employés peuvent être considérés comme des facteurs de succès lors des périodes de changement, surtout dans le cas de Keystone et d'Attraction. Cette dernière entreprise est un exemple à suivre pour ce qui est du contexte du travail, du caractère collégial du fonctionnement et de la prise de décisions. Même dans le cas d'Arianne, après

une longue période durant laquelle il y avait prédominance des dirigeants, la croissance de l'entreprise, notamment en termes de taille et d'activités, a poussé les dirigeants à impliquer plus de personnes dans les décisions stratégiques.

Il semble évident que le contexte interne, avec ses différentes composantes, est essentiel à l'évolution de toute entreprise. Cependant, nous voulons mentionner qu'encore une fois, le profil du dirigeant et ses caractéristiques sont souvent déterminants dans l'orientation et les choix concernant ce contexte. Comme nous avons pu le montrer dans les chapitres précédents, les entreprises étudiées constituent une parfaite illustration de ce point de vue.

8.5 L'apport des interactions

Notre thèse permet également de mettre de l'avant et d'illustrer l'apport des interactions dans les choix stratégiques d'une firme. **Cet apport se manifeste à la fois sur le plan de la prise de conscience d'un problème, des étapes de réflexion ou de création de sens ainsi que celles qui sont reliées à l'identification des réponses à apporter.**

8.5.1 Tableau de comparaison des trois entreprises

Le tableau suivant compare, à l'instar duprécédant, les entreprises sur la base de cette dimension relationnelle. Le contenu de ce tableau sera commenté dans les prochaines sections.

Tableau 8.3 : Tableau de comparaison des cas sur la base des interactions

	Arianne Lingerie	Attraction	Keystone
<u>La nature, la diversité et les caractéristiques des relations interorganisationnelles de la firme</u>	L'entreprise entretient des relations diversifiées avec des intensités et des natures différentes : le gouvernement, les associations, différents partenaires d'affaires et autres ressources externes.	L'entreprise accorde une grande place à différentes ressources externes qui, à travers diverses interactions, contribuent à rehausser la valeur ajoutée de l'entreprise : clients, divers consultants, gouvernement, regroupement de chefs d'entreprise, etc.	L'entreprise entretient un portefeuille de relations étoffées et variées. Il regroupe aussi bien des liens forts que des liens faibles. L'entreprise accorde une grande importance à ses relations avec ses parties prenantes, notamment ses employés, ses clients, ses fournisseurs, ses agents, les consultants, le gouvernement et les associations sectorielles.
<u>Le capital social des dirigeants</u>	Important et diversifié. L'implication du vice-président dans différentes associations lui permet de connaître du monde.	Très important et diversifié malgré l'éloignement. La famille propriétaire étant enracinée dans le tissu social et économique de la région. De plus, il y a l'apport du regroupement des chefs d'entreprise du Québec.	Le dirigeant a une très longue feuille de route dans l'industrie et en plus, il est très connu dans le secteur, que ce soit auprès de partenaires d'affaires, du gouvernement où il a siégé plusieurs fois à des comités et auprès de Vêtement Québec.
<u>Quel rôle et importance l'entreprise accorde à ces relations ?</u>	Une grande importance, l'entreprise est consciente de l'apport de son portefeuille de relations.	Le dirigeant pense qu'il est nécessaire d'aller chercher les compétences et les ressources nécessaires pour faire évoluer son entreprise.	Le dirigeant est conscient qu'il est primordial d'investir du temps pour faire connaître son entreprise et les acteurs importants de l'environnement. Cela ne peut que faciliter l'évolution de l'entreprise.

Quels sont les acteurs les plus importants aux yeux de l'entreprise ?	Les partenaires d'affaires : les fournisseurs, les clients, les distributeurs.	Les employés, les clients	Les employés, les partenaires d'affaires (clients, fournisseurs, agents) et les consultants.
Quels sont les principaux apports de ces relations, notamment pour faire face au changement perturbateur en question ?	Prise de conscience du changement Informations, veille, séminaires, réseautage, support financier	Prise de conscience du changement Apprentissages, support financier, expertises, réseautage	Prise de conscience du changement Support financier, expertise, veille, réseautage
Cas concret	Le partenariat avec un distributeur japonais lui a permis de mieux aborder ce marché	Le groupement des chefs d'entreprise s'avère d'un soutien important pour le dirigeant	L'apport financier du Fonds de solidarité FTQ qui a permis à M. Miller d'acheter ses associés et de faire évoluer son modèle d'affaires
Peut-on parler d'une compétence relationnelle ? Il s'agit de la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un ou plusieurs acteurs-clés de l'environnement (Persais, 2004).	Oui, les membres de l'entreprise et spécialement le vice-président s'impliquent de façon importante et surtout prennent le temps de le faire. Ce dernier est conscient de l'importance de certains acteurs et sa facilité de communication aide beaucoup dans ce sens.	Oui, d'une certaine façon, le profil du dirigeant de l'entreprise a souvent suscité le respect. Consciente de l'importance des relations dans le monde des affaires, c'est une personne très facile d'approche et qui s'implique activement auprès de différentes parties prenantes de l'entreprise.	Oui, M. Miller est un bon communicateur, qui a développé avec le temps un capital social important. Son engagement important dans l'industrie et dans la communauté lui facilite l'établissement et l'entretien de relations qui peuvent s'avérer utiles pour l'entreprise.

8.5.2 Illustrations de l'apport des interactions

Notre analyse permet de confirmer l'importance des interactions⁸³ auxquelles nous avons accordé une grande place dans notre partie théorique et pour cause : les publications, académiques ou d'affaires, regorgent d'exemples sur la contribution des relations de toutes sortes dans les différentes étapes de vie d'une entreprise. Nous le répétons, aucune entreprise aujourd'hui n'est autosuffisante. Probablement que ça n'a jamais été le cas, mais l'évolution de l'environnement et de ses différentes composantes économiques, juridiques et technologiques, entre autres, a contribué à rendre ce constat plus évident. L'objectif est de montrer concrètement comment ces relations peuvent permettre à l'entreprise de perpétuer sa compétitivité et répondre efficacement à des ruptures institutionnelles programmées.

Dans ce sens, nos études de cas abondent d'exemples. D'abord, puisque nous nous intéressons particulièrement à l'abolition des quotas, les associations semblent avoir joué un rôle important dans cette prise de conscience. De plus, ces associations offrent des lieux d'échanges et d'informations qui aident l'entreprise à aller plus loin que la connaissance, pour amorcer une phase de réflexion sur les enjeux et les questionnements qui s'y rattachent. Avec trois cas, nous ne sommes toutefois pas en mesure de prouver que les entreprises qui font partie d'une association ont eu connaissance plus tôt et avec plus d'informations de l'échéance du premier janvier 2005 que celles qui n'en sont pas membres.

Nous pensons aussi que le rôle des interactions devient encore plus important dans deux phases du cycle de vie d'une entreprise : au début, parce qu'elle manque généralement de ressources pour se construire et se positionner solidement sur un marché et ensuite, dans la phase durant laquelle l'entreprise cherche à se réinventer en réponse à l'évolution de son environnement, particulièrement à la suite d'événements perturbateurs majeurs, ce qui était le cas des trois entreprises étudiées. En effet, ce fut frappant de voir le nombre d'acteurs (parties prenantes) qui ont justement contribué à l'évolution du modèle d'affaires de chacune de ces entreprises.

⁸³ Les interactions font référence aux relations directes qu'entretient une firme avec différents partenaires, considérés comme des parties prenantes, pour répondre à différents types de besoins.

Dans le cas d'Arianne, le fait que l'entreprise ait pu convaincre certains détaillants de renommée aux États-Unis de commercialiser sa marque lui a ouvert d'autres portes par la suite dans d'autres pays, notamment au Japon. Plus encore, quand l'entreprise vise des marchés très variés pour y vendre ses produits, le rôle de différents partenaires, notamment locaux, devient central, particulièrement dans des territoires qui ne présentent pas la même proximité géographique, culturelle et même juridique.

Pour ce qui est d'Attraction, l'investissement dans certaines technologies était l'une des dernières étapes pour finaliser l'évolution de son modèle d'affaires et sans l'apport du gouvernement, l'entreprise aurait mis beaucoup de temps et d'efforts pour chercher le financement ailleurs ou aurait opté pour d'autres alternatives moins intéressantes. Plus encore, les employés constituent probablement le facteur le plus important de la réussite de cette entreprise, souvent considérée comme acquise. Cette partie prenante doit avoir la même valeur, voire une plus grande valeur que d'autres acteurs. En fait, toute l'histoire de cette entreprise est jalonnée, voire façonnée par l'apport de différentes relations depuis ses débuts – alors qu'une caisse populaire a participé à sa création – jusqu'aux agents qui essayent de commercialiser la nouvelle marque *Inuk* au Mexique et en Europe.

Quant à Keystone, l'entrée du Fonds de solidarité FTQ a probablement permis à M. Miller de pouvoir acheter ses associés et surtout, de pouvoir faire migrer le modèle d'affaires de l'entreprise vers ce qu'il espérait. De plus, la présence quasi continue de consultants a aidé le dirigeant à prendre souvent les bonnes décisions, surtout quand il s'agissait de questions stratégiques comme le développement de marques ou de marchés, l'investissement en technologies ou en gestion des ressources humaines. D'ailleurs, dans les chapitres précédents, nous avons réalisé un schéma identifiant les principaux intervenants qui ont contribué à faire évoluer chacune de ces entreprises.

Par ailleurs, pour que l'entreprise puisse tirer profit du potentiel des interactions, il faut qu'elle ait quelque chose à apporter à l'autre partie. Les relations gagnant-gagnant sont au cœur des relations qui durent. Si la chaîne *Nordstrom*, une des références sur le marché américain du détail haut de gamme, a accepté de commercialiser les produits d'Arianne, c'est que le produit présente une valeur ajoutée et que la chaîne en tirera profit. C'est dans ce sens

qu'idéalement, il est important pour une entreprise de se questionner sur ce qu'elle peut apporter à ses partenaires. Le développement d'une réputation positive est à ce niveau incontournable, non seulement auprès des clients mais aussi auprès des parties prenantes en général. Là aussi, le rôle du dirigeant et de ses cadres est primordial dans le sens où ils doivent se faire connaître et faire connaître leur entreprise par divers moyens. Comme le mentionne le dirigeant de Keystone : « *Everybody wants to be with a winner.* »

Développer un capital social étoffé et varié est important aujourd'hui, mais la clé est qu'il faut l'entretenir dans la durée pour qu'il puisse servir au moment opportun. Quand nous regardons les dirigeants de nos trois entreprises, nous pouvons constater qu'ils ne se sont pas contentés de profiter de ce qu'offraient certaines parties prenantes comme les associations et le gouvernement, mais qu'ils ont plutôt essayé de provoquer une certaine forme de réciprocité. Nos trois dirigeants, qui sont d'ailleurs très connus dans leur domaine d'activité, sont **fortement impliqués** dans leur communauté et leur industrie, illustrant encore une fois une approche plutôt volontariste.

8.6 L'influence du contexte

Les trois entreprises étudiées semblent s'accorder sur le fait qu'elles évoluent dans un environnement difficile et imprévisible, ce qui est loin d'être une surprise. Les différents événements et aspects touchant l'industrie du vêtement, l'économie, la société en général, en plus des spécificités de chacun des créneaux, concourent à la création d'un contexte turbulent. Notre thèse s'intéressant particulièrement à l'ouverture des marchés, notamment à l'abolition des quotas, cet ensemble d'événements, à lui seul, a chamboulé la structure de cette industrie et ses règles. Pour mieux apprécier l'influence qu'exerce cet environnement sur les activités de ces entreprises, nous avons choisi de regarder comment ces entreprises, et plus précisément leurs dirigeants, abordent leur relation avec l'environnement.

8.6.1 Tableau de comparaison des trois entreprises sur la base de leur rapport à l'environnement

Le tableau suivant compare les trois entreprises sur la base d'éléments identifiés dans la partie théorique. Dans ce cas précis, il s'intéresse à la relation organisation-environnement. Ce qui ressort de notre analyse, c'est qu'en dépit du fait que ces dirigeants étaient conscients des contraintes que leur contexte pouvait exercer sur leurs activités, ils ont cherché, dans la

mesure du possible, à avoir un minimum de contrôle sur leurs activités et donc, ont opté pour des approches plutôt volontaristes, voire proactives.

Dans la littérature, il existe différentes typologies de stratégies pour lesquelles une entreprise peut opter pour répondre à l'évolution de son environnement, notamment celles d'Oliver (1991), de Gueguen⁸⁴ (2001) et de Silvestre et Goujet (1996). Toutefois, même si les entreprises étudiées privilégient une démarche active, voire proactive, elles n'optent pas toujours pour la même stratégie. Cela semble dépendre de leur capacité à agir sur l'environnement en place, donc de la marge de manœuvre dont elles disposent. L'entreprise se trouve souvent entre le marteau et l'enclume : d'un côté, elle veut agir et se différencier et de l'autre, elle doit réfléchir aux risques encourus et aux conséquences. Contrairement à ce que nous pouvons lire dans une partie de la littérature, une entreprise ne peut pas toujours opter pour la même démarche (réactive versus proactive). Souvent, la solution réside dans le cas par cas. Les dirigeants doivent s'attarder, d'une part, sur les spécificités et les répercussions probables de la situation à laquelle l'entreprise fait face et, d'autre part, sur les alternatives possibles et leurs répercussions. À ce propos, à chacun sa formule. M. Miller affirme par exemple : « Moi, ce que je peux changer, j'essaye de le changer et ce que je ne peux pas changer, je n'essaye pas de le changer et c'est de savoir la différence entre les deux qui est le plus dur à faire. » De son côté, le vice-président d'Arianne estime :

Si on regarde ce qui est important dans l'industrie du vêtement... ce qui est important, c'est où est-ce qu'on a le contrôle. On a un contrôle sur le design, ça ça va demeurer au Canada comme ça devrait l'être dans toute entreprise qui veut évoluer dans cette industrie. Ce qui est important, c'est le *marketing* et l'image de marque. Ce qui est important c'est [*sic*] les capacités de gestion soit de force de vente, soit de logistique. La logistique joue aujourd'hui un rôle beaucoup plus important qu'auparavant étant donné les clients qui sont un peu partout dans le monde, comparativement à avant où ils étaient locaux.

⁸⁴ Gueguen (2001) identifie dans sa thèse portant sur les PME quatre options :

- La stratégie de pérennisation collective qui vise la régulation environnementale par le biais d'actions relationnelles ;
- La stratégie entrepreneuriale qui correspond à une attitude proactive basée sur l'innovation et la prise de risque ;
- La stratégie de positionnement qui envisage le développement de la PME sur ses ressources stables ;
- La stratégie de souplesse organisationnelle qui entraîne un suivi régulier de l'environnement par l'utilisation des capacités flexibles de la PME.

Tableau 8.4 : Tableau de comparaison des cas sur la base de la relation organisation-environnement

	Arianne Lingerie	Attraction	Keystone
La nature de la relation organisation-environnement et ses répercussions sur l'action	Une approche plutôt proactive mais assez conservatrice. On avance pas à pas. Une démarche essais-erreurs. On construit sur le passé pour mieux aborder le futur. Un <i>path dependency</i> assez important.	Les dirigeants de l'entreprise sont conscients de l'importance d'avoir du contrôle sur leurs activités et en même temps, de l'influence que peut avoir le contexte dans lequel ils œuvrent. Une approche donc volontariste mais réaliste. L'évolution de la stratégie se fait plus par progression que pas des grands sauts, par superposition que par substitution.	L'entreprise, à travers son dirigeant, a toujours souhaité contrôler son destin. Le contexte, à la fois interne et externe, ne le permettait pas toujours mais lorsque le dirigeant a acheté ses associés et a fait migrer son modèle d'affaires, l'entreprise s'est mise en mode actif, voire proactif.
Les mécanismes et systèmes de gestion de l'information et de veille.	Un système de veille important et une ouverture très importante sur son environnement à travers notamment beaucoup de voyages et d'implication dans des organismes de support.	Entreprise très ouverte sur son environnement. Des systèmes de veille diversifiés et structurés. L'entreprise mobilise des ressources internes, mais également externes pour effectuer de la veille stratégique sous ses différentes facettes. L'existence des différents comités dont un conseil d'administration ne peut que contribuer à cette ouverture.	L'entreprise est très bien dotée en ce qui concerne les technologies, notamment pour ce qui est de la gestion de l'information. De plus, l'entreprise, de par son ouverture sur l'environnement et les relations diversifiées de son dirigeant, pratique une veille continue.

8.6.2 Le rapport complexe entre l'organisation et son environnement

Il semble que plusieurs facteurs, à la fois internes et externes, interviennent dans la réponse que l'entreprise décide d'apporter. Rappelons qu'Oliver (1991), par exemple, évoque, entre autres, le degré de dépendance de la firme envers cet environnement, notamment pour ce qui est de ses ressources les plus critiques, la présence de dispositions légales qui réglementent une activité donnée et l'existence d'un large support envers les institutions (ou les pratiques) en place. Plus encore, nous pouvons citer le degré d'adversité au risque, les expériences antérieures et surtout la situation de l'économie qui, très souvent, influence les choix d'une entreprise comme nous avons pu le constater lors de nos entrevues. En effet, en période de récession ou de morosité, les entreprises tendent souvent à reporter certains projets, particulièrement ceux qui sont en lien avec le consommateur final. Désirant aller vers une plus grande intégration verticale en aval en ouvrant des boutiques de détail sur le marché nord-américain, Arianne Lingerie a décidé de reporter ce projet en attendant des jours meilleurs pour l'économie. Il en est de même pour Keystone, qui a dans ses coffres plusieurs projets d'envergure comme la mise en place d'une plateforme électronique. Toutefois, il faut être conscient que ces périodes plus difficiles peuvent être aussi une opportunité pour certains investissements comme l'achat d'un concurrent ou d'un partenaire en difficulté.

Dans ce contexte, nous avons pu constater assez clairement l'impact du taux de change sur les activités de ces entreprises, surtout celles qui œuvrent sur le marché américain, et particulièrement Arianne Lingerie dont la majeure partie des exportations se fait vers les États-Unis et qui, en même temps, continue de produire 95 % de ses produits localement. Dans le cas de Keystone, l'effet est moins ressenti puisqu'en prenant le virage de l'importation, l'entreprise compense la chute du dollar américain par le fait que les achats sont effectués avec la même monnaie. Par contre, les mouvements du taux de change, qui s'apparentent quelques fois à des soubresauts, semblent toucher moins Attraction puisque ça fait des années qu'elle a quitté le marché américain. Par contre, ce sujet risque de revenir à l'avant-scène puisque l'entreprise prépare son retour sur ce territoire. Il faut mentionner néanmoins que cette entreprise a profité, comme d'autres le font et devraient le faire, de la vigueur du dollar canadien pour acheter de la technologie aux États-Unis.

Les cas de ces trois entreprises ont donc pu illustrer la variété des comportements que les entreprises peuvent adopter en réponse à une même problématique. Par contre, même si les choix peuvent différer, la démarche semble assez commune puisqu'elle vise à s'octroyer un minimum de contrôle sur ses activités. **C'est dans ce sens que nous pensons qu'au delà des actions en tant que telles, ce sont les logiques sous-jacentes qui sont importantes à relever.** Nous avons déjà mentionné dans la partie théorique que sur le plan de l'environnement, certains aspects sont hors du contrôle des entreprises comme la situation de l'économie ou le taux de change. Nous pensons qu'il faut peut-être nuancer cette affirmation. Certes, les entreprises en général ne peuvent pas agir directement sur ces phénomènes, mais elles peuvent essayer de relativiser ou de minimiser leur impact en développant une véritable proposition de valeur : en d'autres termes, un produit ou un service avec une véritable valeur ajoutée pour le créneau visé.

Cette différence constitue souvent un atout entre les mains de l'entreprise afin de mieux se positionner dans son marché. Le développement d'une marque de commerce forte et différente qui cible un créneau spécifique s'inscrit dans cette perspective. C'est une démarche qu'ont suivie les trois entreprises étudiées. Cela permet à l'entreprise de relativiser la dépendance commerciale de certains partenaires et de se mettre plutôt en mode actif ou proactif. Par exemple, dans les périodes durant lesquelles le dollar américain perdait de la valeur par rapport à la monnaie canadienne, Arianne Lingerie parvenait quelques fois à rehausser ses prix pour garder des marges intéressantes. Ce n'était pas une stratégie systématique mais avec une marque recherchée et appréciée par les clients, c'était une possibilité. Par contre, les entreprises qui faisaient des marques privées pour des donneurs d'ordres puissants, comme ce fut le cas de Keystone avant l'évolution de son modèle d'affaires, ne pouvaient pas jouir de la même marge de manœuvre, étant plutôt en mode défensif. De nombreux exemples sont donc proposés dans les différentes études de cas pour illustrer l'influence du contexte. La section suivante en présente quelques-uns.

8.6.3 Exemples de pressions environnementales

Le tableau suivant présente essentiellement des pressions assez défavorables pour ces entreprises, mais l'environnement constitue en même temps une source d'opportunités. L'exemple parfait, ce sont les avantages qu'ont procuré les accords de l'ALENA qui, comme

il a été mentionné dans les chapitres précédents, étaient considérés comme une véritable manne pour les trois entreprises étudiées, comme pour un grand nombre de manufacturiers canadiens. Cela rappelle que l'environnement constitue le cadre mouvant dans lequel les entreprises doivent faire des choix pour perpétuer leur compétitivité. Il renferme toutes sortes de contraintes mais aussi des possibilités et souvent, dans cette perspective, la façon avec laquelle une entreprise aborde sa relation avec cet environnement est cruciale.

Tableau 8.5 : Quelques illustrations de l'influence du contexte sur les réponses des entreprises

Entreprise	Exemples
Arianne Lingerie	« Présentement, tout est sur la glace je dois vous avouer. Dans les circonstances actuelles, on n'envisage pas d'investisseurs majeurs, on envisage sans doute des investissements dans les TI, mais je vous dirais que c'est tous des investissements en bas de 100 000 \$, ce n'est pas majeur, c'est des investissements de plus petite taille. » Le vice-président « C'est un évènement important dans la mesure où ça nous a obligés d'investir en recherche et puis ça nous a obligés à se déplacer en Asie, en Amérique du Sud, aller voir ailleurs pour trouver de nouvelles sources de matières premières ainsi que des clients. » <i>Idem</i> « Dans le contexte économique de la dernière année, les clients veulent garder de moins en moins d'inventaires, ils veulent être capables de se réapprovisionner de plus en plus facilement. Nous, en produisant ici, c'est quelque chose qu'on leur offre. » <i>Idem</i>
Attraction	« Le modèle était bon mais la conjoncture économique a fait que maintenant ce n'est plus viable avec les salaires payés ici versus les salaires payés en Chine. » Le v-p opérations.

Keystone	« En même temps, tous nos fournisseurs de tissus sont partis, ça faisait longtemps qu'ils étaient partis, 95 % de nos tissus venaient d'ailleurs. En Amérique du Nord, vous n'avez pas de tissus du tout du tout. » Le dirigeant de l'entreprise « Vous avez de grandes compagnies, de grands détaillants qui ont fait faillite, ce qui nous a affectés beaucoup : <i>Eaton, Dalmy's, Dylex</i>. Il y avait tellement de grosses compagnies pour qui on faisait des marques privées qui ont fait faillite, ça, ça a affecté beaucoup mais on était pris, quand vous êtes sur un chemin, c'est dur d'aller sur un autre. » <i>Idem</i>
----------	---

8.6.4 Le rôle central des mécanismes de veille

Ce qui semble incontournable lorsque nous évoquons la relation entre une entreprise et son environnement, ce sont les mécanismes mis en place pour scruter, faire de la veille et être au diapason de ce qui se passe autour de soi (Aguillar, 1967). Nous avons parlé de l'importance du processus de création de sens comme étant à la base de l'action, mais avant d'interpréter un événement, les dirigeants doivent en prendre connaissance et avoir un minimum d'informations à leur disposition afin de pouvoir créer du sens et réfléchir sur les réponses à apporter. C'est pour cette raison que de nombreuses recherches ont mis en exergue l'importance de ces mécanismes (Day et Nedungadi, 1994 ; Thomas, Clark et Gioia, 1993 ; Thomas et McDaniel, 1990 ; Dutton et Duncan, 1987 ; Dutton et Jackson, 1987). Ce qui est intéressant pour cette thèse, c'est que les trois entreprises étudiées accordent une place importante à ces mécanismes, ce qui n'est pas toujours le cas dans les petites et moyennes entreprises (Julien, 2000 ; Raymond et Blili, 1997). Il s'agit de l'un de leurs points communs. En effet, non seulement ces entreprises utilisent la technologie pour faire de la veille sur toutes sortes de sujets (tendances, nouvelles technologies, pratiques d'affaires, etc.) mais elles font appel à toute une panoplie de pratiques pour assurer une surveillance étroite de leur environnement et de ses différentes composantes. En voici quelques-unes :

- les foires commerciales : un outil indispensable surtout sur le plan des relations B to B (*business to business*);
- le recours à des consultants dans différents domaines;
- le développement d'un capital social étoffé et varié;

- l'appartenance à des associations et surtout la participation aux différentes activités offertes : Vêtement Québec, Fédération canadienne du vêtement (CAF), Groupement des chefs d'entreprises du Québec;
- s'informer de près sur les différents programmes du gouvernement (Investissement Québec, Pro-Mode, le crédit d'impôt pour le design, les exemptions de tarifs douaniers sur les tissus avant d'être abolis, programmes de l'ACDI (Agence de coopération et de développement international) et le feu Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV) qui s'est arrêté le 31 mars 2010, etc.).

Tous ces efforts traduisent en fait une ouverture sur l'environnement et concrétisent la nouvelle réalité des organisations contemporaines comme un système ouvert. Notre expérience dans le secteur du vêtement nous a appris que la plupart des entreprises font des efforts de veille. Ce qui semble faire la différence, ce sont l'ampleur, la structure et les sources utilisées pour le faire et nous avons montré à travers les différentes études de cas à quel point ces entreprises étaient à la fois bien équipées (à tous les niveaux) et bien rodées à ce niveau.

8.7 Conclusion

L'objectif de cette partie était donc d'apporter une réflexion intercas après une première étape où nous avons élaboré des analyses par cas. Comparer trois entreprises avec des historiques, des contextes, voire des produits différents n'est pas un exercice aisé mais le but était de tenter d'identifier certaines analogies, certains *patterns* communs. Plus concrètement, nous avons essayé de suivre le conseil de Koenig (2006):

De ne pas se laisser séduire par des régularités nécessairement précaires et de s'intéresser davantage aux mécanismes susceptibles d'en rendre compte, [de] s'intéresser davantage aux mécanismes censés produire les résultats qu'aux résultats eux-mêmes.

Ce chapitre avait donc cette visée en s'attardant sur un certain nombre d'aspects que nous croyons centraux pour apporter des réponses à notre problématique. Voici donc en résumé quelques constats importants :

- les dirigeants des trois entreprises avaient pris connaissance assez tôt de l'échéance du premier janvier 2005. Combinée à d'autres événements liés à l'ouverture des marchés, cette situation les a poussés à réfléchir de façon assez précoce sur l'évolution probable de leurs activités et sur ce qu'ils pouvaient faire pour perpétuer leur compétitivité.
- l'enjeu clé pour les trois entreprises tourne autour de l'évolution de leur modèle d'affaires et de l'adaptation au nouveau visage de l'industrie de vêtement. Les initiatives en termes de modalités, de ressources, de temps, d'intervenants et même de contexte différent. Cependant l'objectif était le même, celui d'essayer de s'assurer d'un minimum de contrôle sur leurs activités et de se positionner de façon à proposer de la valeur à leurs clients. De plus, leurs stratégies incluent toutes le développement de marques de commerce dédiées à un créneau bien spécifique.
- les réponses des entreprises étudiées à l'abolition des quotas et à l'ouverture des marchés en général ont été largement influencées par la vision de leurs dirigeants et la façon avec laquelle ils ont interprété ces événements. Plusieurs mécanismes de veille et d'ouverture sur l'environnement, dont un portefeuille de relations diversifiées, ont contribué à la connaissance, au recueil d'informations, voire même à la formulation des enjeux qui s'y rattachent.
- comme la plupart des entreprises œuvrant dans l'industrie du vêtement, les entreprises étudiées estiment évoluer dans un environnement difficile et instable. Toutefois, l'autre point commun de ces trois cas est la volonté qu'affichent ces entreprises d'exercer un certain contrôle sur leurs activités. Nous sommes généralement en présence d'approches actives, voire proactives en reconnaissant que parmi ce groupe, certains sont plus proches du centre du continuum que de l'extrémité.
- ces études de cas montrent également qu'au-delà de l'importance du dirigeant comme créateur de sens, traducteur et *leader*, le contexte interne d'une entreprise semble faire la différence en ce qui a trait à la qualité de la mise en œuvre mais également aux choix élaborés.

CHAPITRE IX

CHAPITRE DE SYNTHÈSE ET DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT DE MATURITÉ STRATÉGIQUE

« It is the interplay between different perspectives that helps one gain a more comprehensive understanding of organizational life, because any one theoretical perspective invariably offers only a partial account of a complex phenomenon. » (Van de Ven et Poole, 1995)

Ce chapitre a pour objectif d'apporter des réponses à notre problématique de recherche et plus précisément aux deux questions initialement posées. Pour ce faire, nous ferons appel aux résultats développés à travers les précédents chapitres. Notons qu'à la suite de cette première partie, nous avons cru utile, à la lumière des constats établis, de poursuivre notre réflexion en proposant une démarche de formulation des stratégies en réponse à ce que nous avons identifié comme des ruptures institutionnelles programmées. Cette démarche qui repose sur le concept de maturité stratégique se veut, sur la base de la méthodologie adoptée, plus descriptive que normative.

9.1 Rappel de la problématique de recherche et du cadre théorique

Notre projet de recherche vise donc à comprendre les comportements stratégiques d'une entreprise face à une rupture institutionnelle programmée. Concrètement, nous tenterons de répondre aux deux questions suivantes :

- quels sont les facteurs qui peuvent nous aider à comprendre la réaction et le comportement d'une entreprise à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?
- existe-t-il des régularités qui se dégagent de l'évolution du processus stratégique prenant place à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?

Nous visons donc une double contribution. D'abord, l'identification des facteurs critiques qui façonnent et expliquent les choix élaborés à la suite de la prise de connaissance de cette échéance, et ensuite la reconstitution du processus stratégique qui s'ensuit et la recherche de régularités ou de ce que Pettigrew (1990) appelle des « *explaining patterns* » (p. 271). Pour ce faire, nous ferons appel, comme nous l'avons justifié plus haut, à différentes perspectives théoriques. **Nous nous situons dans une approche contextuelle de la formulation des stratégies et nous partons de la prémisse que le processus stratégique d'une firme et ses choix stratégiques résultent de l'interaction de différentes variables, aussi bien internes qu'externes.**

En effet, nous pensons que la manière avec laquelle les dirigeants d'une entreprise créent du sens par rapport au contexte qui les entoure, et particulièrement à l'évènement en question, influence les actions entreprises. Cette rupture institutionnelle programmée est une construction sociale qui n'existe qu'à travers le sens que lui donnent ces acteurs. Cependant, nous croyons que d'autres éléments façonnent ces choix. Nous pensons au contexte dans lequel œuvre la firme ainsi qu'à ses interactions avec différents acteurs.

D'abord, le contexte dans lequel opère une entreprise est d'une influence cruciale mais il s'agit, dans le cadre de notre thèse, d'un contexte qui se traduit essentiellement à travers des éléments (artéfacts) vécus et interprétés comme étant importants aux yeux de l'équipe dirigeante. Nous incluons dans le contexte les pressions coercitives, normatives et mimétiques véhiculées par les acteurs institutionnels (Scott, 2001) ainsi que toute sorte d'éléments qui sont, généralement, difficilement contrôlables par les firmes comme la hausse du dollar ou la santé de l'économie américaine.

Ensuite, nous croyons que l'efficacité du comportement stratégique de la firme, censée assurer la cohérence entre les aspects internes et externes d'une entreprise, requiert la mobilisation de ce que nous appelons des interactions ou des ressources relationnelles. En effet, nous estimons que les relations qu'entretient une firme avec différentes parties prenantes, spécialement celles qui sont basées sur la réciprocité des intérêts et un contact direct et assidu, permettent d'élargir les options stratégiques, d'atténuer certaines contraintes,

d'amener plus de poids aux revendications et intérêts des membres de cette structure et donc, de mieux répondre au changement en question.

En résumé, nous pensons que le comportement d'une firme en réaction à une rupture institutionnelle programmée s'explique par l'influence et l'interaction de trois éléments, à savoir le dirigeant et son processus de création de sens, les interactions et le contexte. Notre cadre théorique se présente donc comme suit :

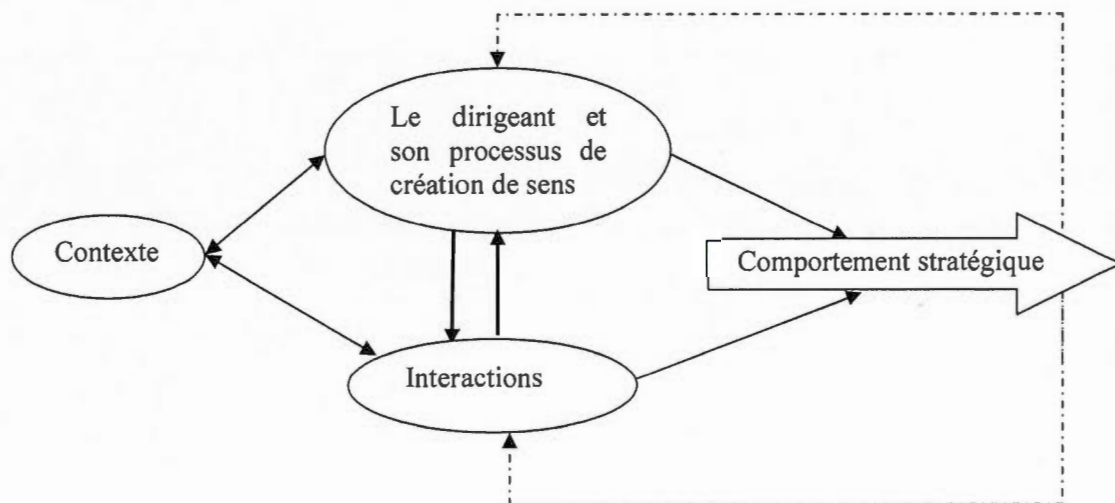


Figure 9.1 : Rappel du cadre théorique

*« An explorer can never know what he is exploring until after it has been explored. »
(Bateson, 1972)*

9.2 Introduction

Nous avons tenté à travers cette thèse de mieux comprendre l'élaboration des stratégies dans une entreprise et leur évolution dans le temps. Plus précisément, nous avons fait le choix d'étudier l'activité stratégique d'entreprises œuvrant dans l'industrie du vêtement dans une période caractérisée par l'ouverture des marchés et particulièrement par l'abolition totale des quotas à l'importation. Notre approche permet de replacer le contexte au premier plan comme le suggère notamment Pettigrew (1985a) et de positionner le temps comme une variable clé

de la prise de décision stratégique. Notons que la littérature s'est intéressée surtout à l'impact d'événements imprévus, qui prennent place de façon soudaine et qui sont qualifiés notamment de « *jolts* » (Meyer et *al.*, 1990 ; Meyer, 1982). Toutefois, dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de nous intéresser à un événement majeur pour l'industrie étudiée, événement ayant des répercussions importantes sur la vie des organisations, qui est prévisible et qui touche l'ensemble d'une industrie à cause de son origine institutionnelle : il s'agit de l'abolition des quotas à l'importation, décidée en 1995, appliquée de façon graduelle et achevée le premier janvier 2005. En fait, pour être plus précis, ce genre d'événement, que nous qualifions de rupture institutionnelle programmée, est prévisible pour ce qui est de sa date d'entrée en vigueur ainsi que de son contenu. Par contre, les répercussions directes et concrètes sur le fonctionnement et la performance des entreprises sont plus imprévisibles. Ainsi, cette prévisibilité située dans un contexte turbulent et complexe serait intéressante à étudier. Une des personnes *interviewées* lors d'une étude portant sur la situation de l'industrie du vêtement et son degré de préparation face à l'échéance de 2005 résume assez bien l'état d'esprit ambiant lorsqu'elle tente d'évaluer la situation du secteur en 2003 :

En grand changement, en grande transition, très ébranlé justement par la mondialisation et l'abolition des quotas en 2005. Il y a de grandes problématiques liées à ce phénomène-là, puis il y a aussi des problématiques liées au recrutement de la main-d'œuvre, au taux horaire de la main-d'œuvre, donc c'est ça. Il y a des changements majeurs qui sont en train d'opérer et on ne sait pas vraiment quelle direction ça va prendre, c'est un peu comme une boîte de surprises. (Remili et Carrier. 2003)

Nous avons donc essayé de comprendre et d'expliquer les comportements des entreprises dans ce contexte particulier. Comment les entreprises ont composé avec cette double spécificité de l'ouverture des marchés? Les dirigeants savaient que tel événement entrerait en vigueur à telle date et ce que ça impliquerait, mais ils avaient de la difficulté à prévoir et à visualiser les changements concrets que cela induirait dans leurs activités. Ces questionnements sont importants parce que l'avenir regorge de tels événements dans une période où nous constatons le resserrement du contrôle des pouvoirs publics sur les entreprises, l'économie en général, la prolifération des groupes de pressions de toutes sortes et la sensibilisation des populations aux coûts sociaux du développement économique (Pasquero, 1989). Plus encore, tout cela prend place dans une ère où l'activité économique

n'est plus régie uniquement par les lois locales mais de plus en plus par des institutions transnationales comme l'Organisation mondiale du commerce.

Nous avons donc besoin de mieux cerner la dynamique sous-jacente à l'élaboration des stratégies dans ce genre de contexte en nous intéressant particulièrement à des décisions d'ajustement stratégique observables prises par les dirigeants. Comme le note Pasquero (2003) :

L'étude des stratégies des entreprises révèle un étrange phénomène : face à un même changement dans leur environnement sociopolitique, les entreprises d'une même industrie adoptent des comportements différents. Comment expliquer que certaines s'efforcent d'adapter leurs pratiques aux nouvelles conditions, alors que d'autres essayent de gagner du temps ou tardent à se décider ?

Dans la prochaine partie, nous allons donc présenter la synthèse des résultats de notre recherche. En effet, après avoir développé trois études de cas, riches en détails dans la tradition de l'approche contextuelle et portant sur chacune des entreprises étudiées ainsi qu'une comparaison de ces résultats sur la base d'éléments identifiés dans la partie théorique, nous allons tenter dans un premier temps de répondre aux deux questions de notre problématique de recherche. Puis, nous développerons certains concepts plus généraux qui pourraient contribuer à faciliter la compréhension de la formulation et de l'évolution des comportements stratégiques des firmes. Dans le dernier chapitre, nous présenterons un résumé de nos contributions et des limites de notre recherche ainsi que quelques avenues futures de recherches.

9.3 Première question de recherche : Quels sont les facteurs qui peuvent nous aider à comprendre la réaction et le comportement d'une entreprise à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?

Dans la partie théorique, nous avons identifié, suite à une vaste analyse de la littérature, trois éléments qui nous semblent pertinents pour nous aider à comprendre le comportement d'une firme face à une rupture institutionnelle et, plus largement, la formulation des stratégies et leur évolution dans le temps, à savoir **les caractéristiques des dirigeants et leurs processus de création de sens, le contexte et les interactions**. Nous croyons que nos

études de cas nous ont permis de valider clairement l'intérêt et la pertinence de ces trois éléments ainsi que les liens étroits qui les relient et qui contribuent à développer une sorte de maturité stratégique sous-jacente à l'action (qui fera l'objet de la dernière partie de ce chapitre). Nous sommes toutefois conscient que nous ne sommes pas dans une démarche de validation scientifique dans le sens des approches quantitatives mais plutôt dans une approche exploratoire et une visée compréhensive. Nous abordons maintenant les particularités de ces trois dimensions dans les cas que nous avons étudiés.

9.3.1 Le dirigeant et son processus de création de sens

Dans les organisations, les individus, et particulièrement les dirigeants, passent leur temps à créer du sens par rapport à ce qui se passe autour d'eux, notamment à l'interne, ou pour tout ce qui se passe au-delà des frontières classiques de leur entreprise. La réalité organisationnelle s'apparente donc à une construction sociale. Pour bien situer notre position, nous nous appuyons sur les propos de Steiner (2005) :

On ne peut pas uniquement comprendre le comportement humain à partir des propriétés objectives du monde ; il faut aussi prendre en compte la manière dont le monde est perçu et représenté dans l'esprit : nous sommes en effet sensibles à l'information que contient un stimulus, et non pas au simple format physique de celui-ci. Il est nécessaire de postuler des représentations comme intermédiaires entre l'*input* sensoriel et l'*output* comportemental.

9.3.1.1 Le rôle de la création de sens dans la compréhension des comportements stratégiques

Notre étude confirme l'influence du processus de création de sens sur les réponses de l'entreprise face à une rupture institutionnelle programmée; ce qui s'accorde avec les constats de nombreux travaux (Warnier, 2002 ; Puthod et Thévenard, 1999 ; Bourgeois, 1985) et vient appuyer le fait que « les décideurs ne s'appuient pas sur des faits pour décider mais sur des représentations et des croyances [...] cela ne veut pas dire que les dirigeants sont irrationnels, mais plutôt que les stratégies sont formulées avec des limites cognitives et dans le contexte de l'action. » (Calori et Sarnin, 1993) Cela s'oppose donc à tous les courants théoriques qui, pendant des années, ont mis de l'avant la rationalité, particulièrement économique, comme la pierre angulaire de la prise de décision.

Toutefois, ce qu'il faut souligner, c'est que confrontés à une rupture institutionnelle importante dont les conséquences risquent d'être appréciables sur l'évolution de l'entreprise, les dirigeants **construisent du sens qui évolue au fur et à mesure que de nouveaux faits apparaissent et que de nouvelles questions sont posées** (Weick et Daft, 1983), contribuant ainsi à la construction de la réalité subjective de l'entreprise. En d'autres termes, ce processus continu de création de sens érige les contours et les représentations du contexte dans lequel l'entreprise évolue et opère. Ce renouvellement se trouve à la base des décisions d'ajustement stratégique nécessaires pour perpétuer la compétitivité d'une firme. Bar et *al.* (1992) estiment dans ce sens que : « *organizational renewal requires that a firm's top managers make timely adjustments in their mental models following significant changes in the environment* ».

9.3.1.2 Les facteurs influençant le processus de création de sens

À partir de là, la question que nous nous sommes posée est celle des facteurs influençant cette création de sens et son évolution dans le temps. La figure suivante en présente les principaux facteurs issus de nos études de cas :

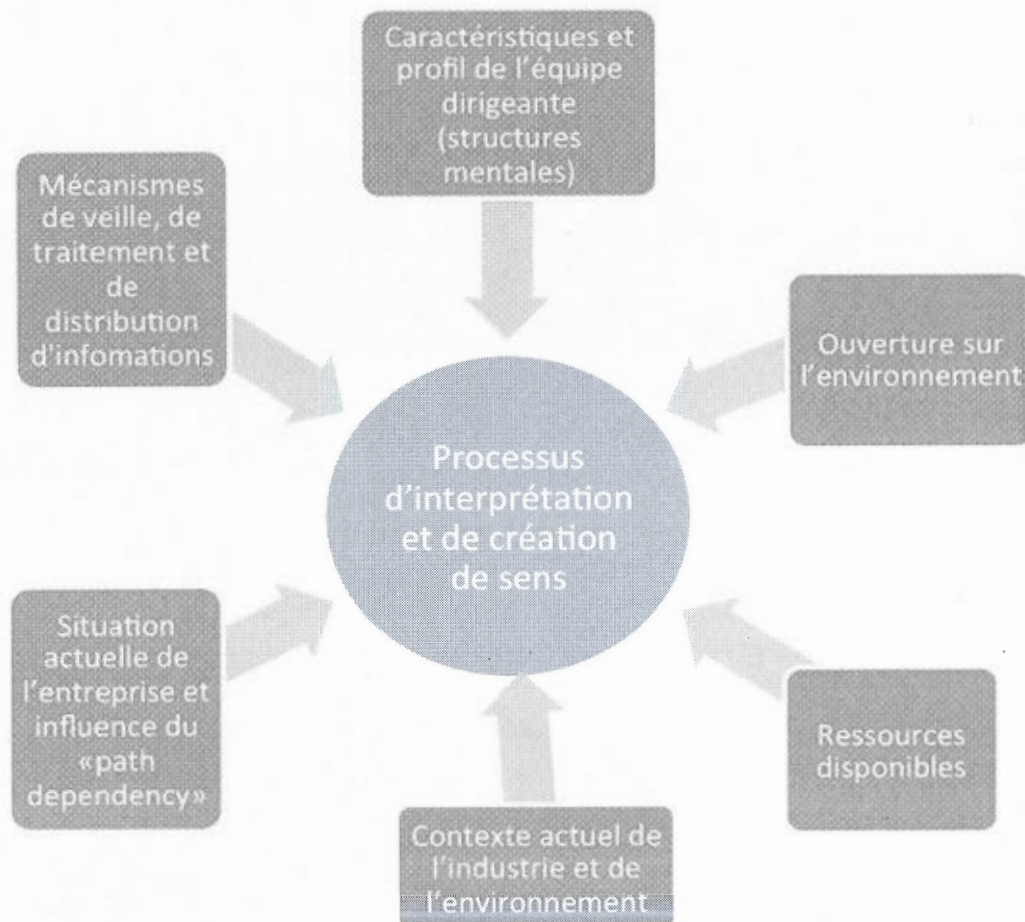


Figure 9.2 : Les facteurs⁸⁵ influençant le processus de création de sens et son évolution dans le temps

⁸⁵ Mentionnons qu'au-delà de l'influence individuelle de chaque facteur, ces derniers entretiennent également entre eux des liens plus ou moins directs, par exemple entre les mécanismes de veille, d'une part, et le contexte actuel de l'industrie et de l'environnement d'autre part.

À travers nos données, nous avons pu mettre de l'avant l'influence du contexte actuel de l'industrie et de l'environnement en général (par exemple, la situation de l'économie, les pratiques valorisées, les aspects socioculturels et juridiques, etc.). Il faut mentionner que dans la littérature, différentes études ont mis de l'avant l'existence de paradigmes ou de croyances partagés dans un secteur particulier qui sont issus d'interactions continues dans le temps entre différents types d'acteurs (Scott, 2001 ; Deephouse, 1999 ; Oliver, 1997 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1983). Bensedrine et Demil (1998) parlent même d'heuristiques communes. Cette forme de cognition sectorielle pousse généralement vers des réponses « conservatrices et peu innovantes, donc peu à même de provoquer la rupture » (Grandval et Morisse, 2009), rappelant les postulats du néo-institutionnalisme. Toutefois, dans les entreprises étudiées, cette influence n'était pas largement présente. Nous croyons que le fait que ces entreprises privilégient des approches plutôt proactives y est pour quelque chose. Nous avons même montré à travers les chapitres précédents, notamment le chapitre de comparaison, comment ces entreprises ont eu, à certains moments de leur évolution, à aller à contresens des pratiques institutionnalisées, traduisant ainsi les idées du nouvel institutionnalisme. Ce dernier suggère en effet que l'homogénéité à l'intérieur d'un secteur ne peut durer longtemps et ne peut profiter logiquement à toutes les organisations parce qu'il va y avoir des acteurs (et plus précisément des dirigeants) qui ne seront plus satisfaits de leur position et qui chercheront ainsi le changement et, par conséquent, qui chercheront à contrôler les ressources correspondantes.

Par ailleurs, d'autres facteurs semblent influencer ce processus de création de sens : l'étendue des ressources disponibles, l'ouverture sur l'environnement ainsi que la situation actuelle de l'entreprise et son « *path dependency* » (David, 1985). En effet, mêmes si les entreprises étudiées semblent privilégier des approches plutôt proactives, nous avons remarqué l'influence de ce qu'on appelle en français la dépendance du sentier qui véhicule l'idée, très plausible par ailleurs, que les décisions que prend une entreprise sont influencées dans une certaine mesure par les décisions passées et l'histoire de l'entreprise ainsi que par le *stock* des ressources disponibles (machines, savoir-faire, matières premières, etc.). Cette dépendance de sentier, nous l'avons bien décelée dans les organisations étudiées, notamment pour ce qui est du choix des produits à développer. Nous pensons qu'il s'agit là d'un aspect

important à considérer comme l'ont déjà fait remarquer de façon plus ou moins implicite Teece et *al.* (1997), March (1991) et Nelson et Winter (1982).

9.3.1.3 Le lien central entre les caractéristiques du dirigeant et la création de sens

Cependant, parmi les variables identifiées, nos études de cas confirment et surtout explicitent l'influence de premier plan qu'exercent le profil et les caractéristiques du dirigeant sur le processus de création de sens. Nous avons, tout au long de ce travail, mis en exergue l'importance de cette dimension à travers le concept de vision stratégique, défini comme une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir (Filion, 1991). Saïas et Métais (2001) vont jusqu'à considérer la vision comme étant « à l'origine du processus de transformation de l'environnement en ce qu'elle contraint l'entreprise à sortir des registres de réponses traditionnels. Cette rupture induit des comportements subversifs, à l'origine des bouleversements du jeu concurrentiel. »

Cette vision semble donc avoir des répercussions importantes sur les choix d'une organisation et en même temps, elle semble se nourrir d'un processus de création de sens continu. À partir de là, l'objectif de cette section est de préciser le lien entre création de sens, vision et action. En fait, dans la littérature, ce lien entre la vision stratégique et la création de sens a été, à quelques exceptions près (par exemple Creplet et Mehmanpazir, 2008), négligé alors que nos études de cas montrent clairement que le processus de création de sens semble influencer directement la vision des acteurs qui y prennent part. Nous nous reconnaissons ainsi dans la définition proposée par Cossette (2003) qui met de l'avant le lien étroit et presque naturel entre ces deux concepts :

La vision stratégique est un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'« explications » (causes ou moyens) et de « conséquences » (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre.

Comme le note Cossette (2003), cette définition est en accord avec celle qui est proposée par Pettigrew (1979), qui fut d'ailleurs l'un des premiers à manifester de l'intérêt pour le concept de vision : « les visions ne sont pas simplement les buts déclarés de l'organisation,

bien qu'elles puissent conduire à eux ; elles représentent aussi le système de croyances et le langage qui donnent à l'organisation identité [texture] et cohérence. »

Ainsi, nous pensons que les caractéristiques et le profil du dirigeant, combinés à d'autres facteurs contextuels, sont à l'origine du processus de création de sens⁸⁶, déclenché par exemple par la prise de connaissance de l'avènement d'une rupture institutionnelle programmée. En prenant place, ce processus produit, voire renouvelle à son tour la vision stratégique qui influencera les choix de la firme. De leur côté, ces comportements, combinés à d'autres facteurs contextuels, peuvent contribuer à renforcer ou à modifier les prochaines créations de sens. Des études utilisant la méthode des cartes cognitives pourraient contribuer à tester ces hypothèses. Concrètement, nous croyons que le lien entre création de sens et vision opère de la façon suivante :

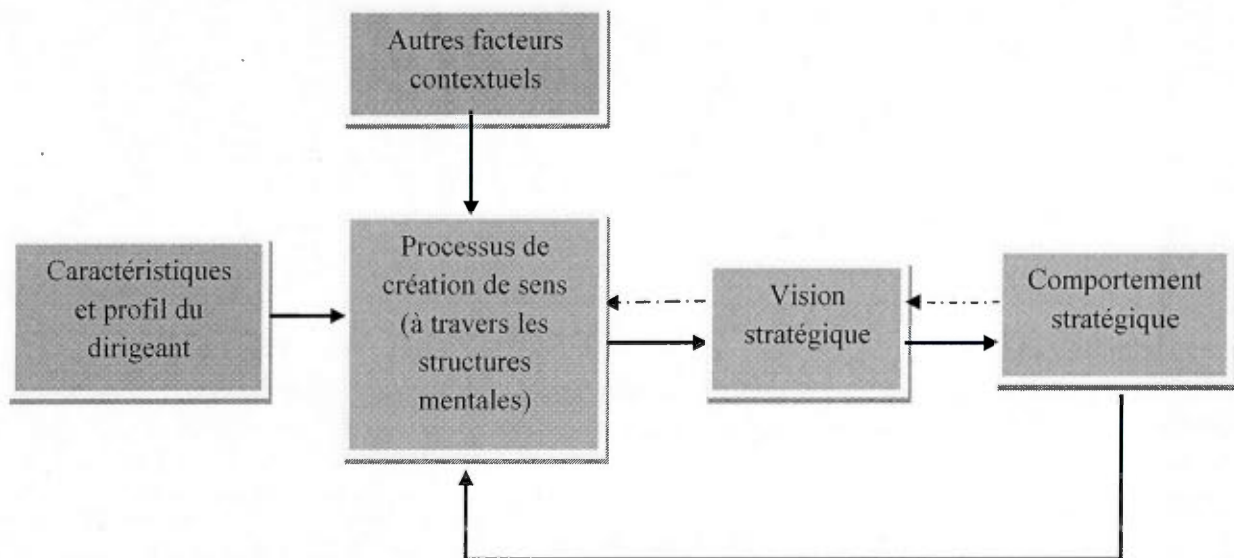


Figure 9.3 : Le lien entre création de sens, vision et comportement

⁸⁶ Plus précisément, cela touche les structures mentales, qui sont à l'origine du processus de création de sens. Ces structures sont des croyances, des concepts et des relations (de causalité) qu'un individu utilise pour comprendre les différentes situations auxquelles il est confronté (Weick et Bougon, 1986). Il s'agit d'une sorte de structure de connaissances qui sélectionne, modifie et intègre de nouvelles expériences afin d'arriver à un ensemble cohérent de représentations de la réalité (Alba et Hasher 1983).

La figure précédente et le processus qu'elle représente contribueraient donc à une meilleure compréhension du comportement stratégique des entreprises en identifiant notamment les liens qui existent entre les différentes variables présentées. Concrètement, la vision stratégique serait donc à l'origine des décisions importantes que les dirigeants prennent à travers le temps. Dans ce qui suit, Bueno Merino et Grandval (2009) expliquent parfaitement la nature du lien entre la création de sens, la vision et l'action d'une firme :

La vision du dirigeant est le point de départ du processus de configuration de l'architecture des ressources et compétences. Elle engage l'avenir de la firme en mobilisant l'organisation interne autour de représentations mentales que le dirigeant va partager avec l'ensemble des salariés. La projection dans l'avenir permet de s'affranchir du quotidien et de concentrer l'attention sur de nouvelles combinaisons de ressources et compétences. Elle favorise un comportement proactif de la firme qui, pour agir sur son environnement, doit inventer de nouveaux modes d'agencement de ses ressources et compétences. L'imagination et l'intuition occupent une place prépondérante dans ce processus.

9.3.1.4 La spécificité de la démarche stratégique et la création de sens

Justement, un des constats intéressants que nous avons pu relever dans les trois entreprises étudiées et qui, selon la littérature, est assez rare dans les PME, est que leurs dirigeants tentent de prendre du temps pour se consacrer aux questions stratégiques et éviter de se faire envahir par les problèmes opérationnels qui n'en finissent pas. Cette distanciation leur donne l'occasion de prendre du recul par rapport aux préoccupations quotidiennes, d'avoir une vision plus globale des activités et surtout d'avoir du temps pour mieux scruter, interpréter et préparer les réponses stratégiques en conséquences.

Ce comportement, à la base de la démarche stratégique, est largement documenté dans les grandes entreprises mais il ne l'est pas dans le contexte des petites et moyennes entreprises. Dans ces dernières, l'aspect informel, intuitif et à court terme de la stratégie (D'Amboise, 1997 ; Blili et Raymond, 1994 ; D'Amboise et Bakanibona, 1990) prend place dans un contexte où les dirigeants et leur équipe sont débordés par les activités courantes de leur entreprise. Cette distance relative, considérée comme l'exception plutôt que la règle dans l'industrie du vêtement (mais dans d'autres industries aussi), est extrêmement importante à notre avis parce qu'elle permet aux dirigeants d'avoir un regard différent sur les événements. Embourbées dans les problèmes quotidiens, certaines personnes auraient tendance à négliger

ou à minimiser l'effet de certaines ruptures institutionnelles alors qu'elles auraient eu la possibilité d'en prendre conscience, et auraient de la difficulté à les relier au contexte spécifique de l'entreprise.

Face à ce constat, le bagage académique mais surtout l'ouverture sur certains acteurs externes comme le gouvernement, les associations, les universités, etc. permettent justement de valoriser certains comportements importants comme la nécessité pour les dirigeants de prendre du recul par rapports aux questions opérationnelles. Certains peuvent affirmer que dans de nombreuses entreprises, ces individus n'ont d'autre choix que d'être présents sur tous les fronts à cause, notamment, du manque de ressources. Cependant, nous pensons que, jusqu'à un certain degré, cela dépend du profil du dirigeant qui doit prendre du temps pour les questions stratégiques. C'est dans ce sens que l'apport d'un dirigeant doit se mesurer également sur la base de la gestion de son emploi du temps et des moments qu'il s'octroie pour prendre conscience des questions stratégiques, les traduire en enjeux organisationnels et susciter autour d'eux une certaine mobilisation. Pettigrew (1985a) note à ce propos :

The real problem of strategic change is ultimately one of managerial process and action; of signalling new areas for concerns and anchoring those signals in issues for attention and decision, of mobilising energy and enthusiasm in an additive fashion to ensure that new problem areas found and defined eventually gain sufficient legitimacy and power to result in contextually appropriate action.

9.3.1.5 Le rôle central des mécanismes de veille

Afin de réussir dans ces démarches, le dirigeant a besoin d'informations pour optimiser ses différents rôles à l'intérieur de l'organisation, d'où le rôle central des mécanismes de veille, de traitement et de distribution d'informations. Ces éléments sont importants et pour cause, ils sont présents tout au long du processus, de la prise de connaissance d'une rupture institutionnelle jusqu'à la réponse formulée par l'entreprise et même jusqu'aux phases d'évaluation et de *feedback*. Certaines études font même un lien avec la performance. L'étude de Daft et *al.* (1988), par exemple, montre que les dirigeants d'entreprises performantes font plus de veille stratégique en réponse à l'incertitude que les dirigeants d'entreprises moins performantes, et ce, aussi bien en termes de fréquence que d'étendue. L'étude montre aussi que l'entreprise fera plus de veille et utilisera plus de sources pour gérer les aspects les plus

incertains de son environnement car pour changer, il faut percevoir la nécessité de changer et ensuite avoir les ressources nécessaires pour le faire.

À partir de là, nous croyons que si les entreprises diffèrent dans leurs façons de recueillir, sélectionner et traiter l'information, il est assez facile de trouver des variations dans le sens qu'ils donnent à ce qui les entoure et, par conséquent, dans leurs choix stratégiques (Day et Nedungadi, 1994). En d'autres termes, **les choix effectués par les dirigeants pour ce qui est des mécanismes de veille, leur nature, leur importance et leur étendue, peuvent expliquer en partie la variété des significations attribuées par les dirigeants et donc, les actions qui s'en suivent.** Par ailleurs, la majorité des entreprises déploient aujourd'hui des efforts à ce niveau, ce qui concorde avec les besoins d'un marché plus global, complexe et plus concurrentiel que jamais. Cependant, ce qui semble faire la différence, c'est ce qu'Ansoff (1975) appelle des **signaux faibles**, définis comme « essentiellement qualitatifs, anticipatifs, incertains et ambigus ». « [Ils] doivent permettre d'éclairer des changements futurs dans l'environnement de l'entreprise. » (Lesca et *al.*, 1997) Selon Blanco et *al.* (1998) :

Le terme « faible » est relatif à leur intensité et indique qu'elles sont en amont des changements anticipés (dans le temps), donnant ainsi une plus grande marge de manœuvre aux décideurs pour agir. Cependant, cette nature anticipative rend leur prise en compte difficile.

Il semble donc que la différence entre les entreprises faisant face à des ruptures institutionnelles programmées se situe sur le plan de la capacité d'identifier et de décoder ces signaux. Là aussi, nous avons pu voir des illustrations de cette capacité lors de notre analyse. À notre avis, cette capacité a contribué au fait que ces entreprises s'en sont bien sorties face aux répercussions de l'échéance du premier janvier 2005. Voici quelques exemples rapides pour corroborer notre conclusion :

- Ariane Lingerie et le diagnostic qu'elle a fait au milieu des années 80 quant à l'évolution probable de cette industrie et particulièrement pour ce qui est de l'importance grandissante des importations et du sort du secteur bas de gamme;

- l'identification de l'évolution probable du marché récréotouristique et des besoins de sa clientèle à l'origine du *leadership* d'Attraction sur le marché;
- l'importance et les avantages de la technologie pour le dirigeant de Keystone à une époque où la plupart des PME traînaient la patte à ce niveau.

Ce ne sont là que quelques exemples pour illustrer l'importance de cette capacité à voir dans l'environnement des signaux que d'autres ne voient pas, à les interpréter de façon pertinente et à les transformer en actions stratégiques. Kiesler et Sproull (1982) parlent de « *problem sensing* » comme « *the cognitive processes of noticing and constructing meaning about environmental change so that organizations can take action* ». Cette compétence permettrait de renouveler l'organisation en simplifiant la réalité, en réduisant l'ambiguïté et en identifiant de nouvelles pistes que la trajectoire stratégique pourrait emprunter pour demeurer compétitive. Plus encore, elle pourrait même expliquer, comme le notent Webb et Pettigrew (1999), la rapidité avec laquelle une entreprise répond à un changement ou adopte un comportement stratégique à l'intérieur d'un secteur donné.

In fine, nous avons essayé dans cette partie de montrer le rôle de la création de sens, son lien avec le dirigeant et sa vision et son influence sur le comportement stratégique, notamment face à des ruptures institutionnelles. Plus précisément, nous avons essayé de présenter les facteurs influençant ce processus de création de sens et de montrer l'importance pour le dirigeant de prendre une certaine distance des tracés opérationnels pour pouvoir se concentrer sur les questions stratégiques et particulièrement, gérer cette relation fondamentale entre les choix organisationnels et l'évolution du contexte dans lequel l'entreprise opère. Pour y arriver, nous avons montré le rôle différenciateur des mécanismes de veille (importance, nature et étendue), notamment pour ce qui est de l'attention portée aux signaux faibles.

Pour terminer avec cette partie, mentionnons que nous voulions éviter d'emboîter la démarche d'autres théories réductrices en tombant dans le piège d'une relation directe et linéaire entre la création de sens et l'action. Entre les deux, il semble y avoir toute une série d'allers-retours entre les pôles de la réflexion et de l'action, influencée par un certain nombre de variables à la fois internes et externes. De plus, nous avons tenté de replacer l'individu, ses

caractéristiques et son processus de création de sens au centre de la formulation des stratégies tout en empruntant une approche contextuelle.

9.3.2 Le rôle du contexte⁸⁷

Rappelons qu'il s'agit là du deuxième élément de notre cadre théorique. En fait, l'origine des choix stratégiques et le déclencheur des remises en cause organisationnelles apportent un questionnement récurrent dans la littérature stratégique. Une grande partie de cette dernière identifie le contexte ou l'environnement externe de l'entreprise comme une des sources, voire la source des changements dans les organisations. Pettigrew (1985a) affirme dans ce sens que c'est le contexte qui donne au changement toute sa logique. Plus encore, à travers son célèbre ouvrage « *The awakening Giant* », il souligne que ce sont souvent les influences externes qui constituent le catalyseur du changement, et ce, quelles que soient les manœuvres internes.

9.3.2.1 Le fondement des stratégies de différenciation

Nous partageons donc avec Pettigrew l'idée selon laquelle les ruptures institutionnelles jouent un rôle important dans la compréhension des choix stratégiques d'une organisation. Cependant, comme nous l'avons montré précédemment, au-delà des événements qui peuvent affecter la situation d'un secteur, c'est l'interprétation qu'en font les dirigeants d'entreprises qui est généralement cruciale. La littérature a souvent mis de l'avant le contexte difficile que vivent beaucoup d'entreprises aujourd'hui et particulièrement celles de petite taille. En même temps, nous entendons des voix s'élever pour noter que les environnements turbulents et incertains, comme celui de l'industrie du vêtement, peuvent être aussi un terrain fertile pour des comportements innovateurs et différents. En effet, au lieu d'opter pour des stratégies défensives et mimétiques qui donnent à l'entreprise le statut de suiveur, certaines choisissent de faire les choses différemment, de prendre certains risques et de contester les pratiques usuelles. Selon Grandval et Morisse (2009), « le processus d'imitation des capacités

⁸⁷ Nous nous focaliserons dans ce qui suit sur le contexte externe, tout en admettant que les influences, positives ou négatives, auxquelles fait face une entreprise sont non seulement de nature externe mais également interne comme la rationalité limitée des dirigeants, la culture de l'entreprise, les différentes sous-cultures en place et les jeux de pouvoirs qui s'y rattachent.

distinctives éradique la rareté et donc le caractère durable de l'avantage concurrentiel (Peteraf et Bergen, 2003 ; Peteraf, 1993).»

Le cas de Keystone est confirmatoire ici parce qu'au lieu de suivre l'exemple de beaucoup d'entreprises et d'essayer d'entretenir des relations – certes difficiles en raison des gros donneurs d'ordres mais qui peuvent être source de revenus élevés –, l'entreprise a décidé d'aller à contre-courant et de privilégier des partenariats avec des petites boutiques indépendantes, ce qui requiert plus de travail et surtout, des façons de faire différentes. Pour comprendre le pourquoi de cette démarche qui s'oppose à des choix de mimétisme, il faut se tourner vers le nouvel institutionnalisme (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002 ; Goodrick et Salancik, 1996 ; Oliver, 1992 ; DiMaggio, 1988 ; Zucker, 1988) qui met de l'avant l'idée selon laquelle le statu quo peut s'avérer un facteur de déstabilisation. Il porterait en lui les prémisses du changement. Le succès de certaines pratiques peut donc créer des conditions qui motivent le changement, notamment lorsque les ressources nécessaires deviennent de plus en plus rares (Greenwood et Hinings, 1996 ; Leblebici et al., 1991⁸⁸).

⁸⁸ Leblebici et al. (1991) proposent l'un des modèles les plus pertinents pour comprendre ce processus :

- Dans chaque stade d'évolution d'une industrie, il y a différentes alternatives pour organiser les interdépendances entre les différents acteurs en présence. Pour chaque alternative, cette organisation spécifie les relations entre les membres, les acteurs principaux, les ressources critiques et les facteurs clés de succès.
- De nouvelles pratiques qui évoluent vers des conventions sont introduites par des joueurs avant-gardistes (*fringe players*) qui cherchent à résoudre des problèmes qu'ils rencontrent lorsqu'ils essayent de tirer de la valeur de leurs transactions, ainsi que pour faire face aux pressions de la concurrence.
- Ces conventions vont entraîner une sorte de compétition afin de s'appropriier et de contrôler les ressources nécessaires.
- La concurrence s'intensifie et encourage les joueurs principaux à adopter ces conventions et à mesure que cela se réalise, ces pratiques s'institutionnalisent et acquièrent une certaine légitimité.
- Cela amène un changement sur le plan de l'organisation du champ interorganisationnel, un nouveau *pattern* dominant prend place et avec lui d'autres ressources critiques, d'autres facteurs clés de succès, d'autres types de relations et possiblement d'autres acteurs dominants. « *New conventions reorganize a field's pattern of transactions away from its central institution.* »

Dans le cas de Keystone, si la norme était de travailler avec de gros donneurs d'ordres et que la performance était associée à ce comportement, à un certain moment, l'existence de beaucoup d'entreprises dans cette situation – à savoir un très grand nombre de petits fournisseurs se disputant les faveurs des grands détaillants, renforcés par la concentration des réseaux de distribution – est rendue plus difficile et l'industrie peut se retrouver comme le mentionnent Leblebici et *al.* (1991) dans une situation de rareté de ressources, c'est-à-dire de clients intéressants. Face à cette situation, certaines entreprises tenteront de trouver d'autres façons de faire. Par la suite, si cette pratique a un certain succès, d'autres entreprises voudront suivre cet exemple pour profiter des opportunités existantes et le processus recommence. La succession de ces comportements laisse croire à la coexistence des stratégies mimétiques et offensives ainsi qu'à la présence, probablement naturelle et non voulue, d'un certain darwinisme à travers un processus de variation-sélection et rétention. Cette configuration rend la nécessité d'avoir des avantages durables, rares, valorisables et difficilement imitables encore plus critique. Nous verrons un peu plus loin que le recours à différentes relations d'affaires permet justement de compliquer le processus d'imitation et de le rendre plus problématique.

De son côté, Arianne Lingerie était parmi les premières entreprises à axer sa différenciation sur les matières utilisées, alors qu'à cette époque, au milieu des années 80, d'autres critères étaient plus utilisés comme la qualité de la production, le respect des délais d'approvisionnement, la productivité, etc. Pour sa part, l'entreprise Attraction, grâce à la vision de son dirigeant, a carrément changé le visage du secteur récréotouristique. C'est elle qui a contribué à mettre sur le marché des produits avec des éléments mode proches de ce que nous retrouvons habituellement dans les boutiques de détail traditionnelles.

Ainsi, à un moment de leur histoire, ces entreprises ont fait le pari d'opter pour des décisions qui contrastaient avec les pratiques usuelles. C'est de la sorte qu'une entreprise peut agir sur son environnement et s'assurer d'un minimum de contrôle sur ses activités. Nous sommes dans ce cas plus proches des stratégies de défi, de manipulation, voire d'évitement que de celles du consentement et du compromis (Oliver, 1991). Ces choix semblent associés à une certaine compétitivité et illustrent ce que Gueguen (2001) qualifie de stratégie entrepreneuriale, définie comme « la propension de la direction d'une entreprise à

prendre des risques calculés, d'être innovante et de démontrer de la proactivité » (Becherer et Maurer 1998).

9.3.2.2 La marge de manœuvre d'une entreprise et le degré de contrôlabilité des pressions environnementales

Un des points communs aux trois entreprises est le fait qu'elles tentent d'être maitresses de leur destinée. Cela n'a pas toujours été le cas, il leur a fallu évoluer et prendre la décision de compter sur elles-mêmes. L'entreprise est maitresse de sa destinée quand ses dirigeants, et idéalement ses employés, croient que leur réussite dépend avant tout de leurs ressources, leurs choix et leur organisation, tout en sachant que leur marge de manœuvre se situe à l'intérieur d'un cadre économique et sociopolitique à la fois source de contraintes et d'opportunités. Concrètement, tout au long de sa vie, une organisation, à travers son équipe de gestion, fait face à une diversité de pressions environnementales devant lesquelles elle ne bénéficie pas de la même marge de manœuvre. Autant les accords de l'ALENA ont grandement favorisé l'économie canadienne et, entre autres, les entreprises étudiées, autant les fluctuations du taux de change constituent un véritable casse-tête pour ces entreprises parce qu'il s'agit d'un élément imprévisible. **Nous avons quand même mentionné que même face à certaines variables difficiles à gérer ou à prévoir, certaines entreprises arrivent à s'en sortir mieux que d'autres grâce à leur capacité à lire les signaux faibles et surtout à faire en sorte que leurs activités dépendent moins des répercussions de cette variable.** La figure suivante, que nous avons reprise du chapitre sur le cas Ariane et que nous avons complétée avec d'autres éléments, présente les différents aspects de l'influence de l'environnement et leur degré de contrôlabilité.

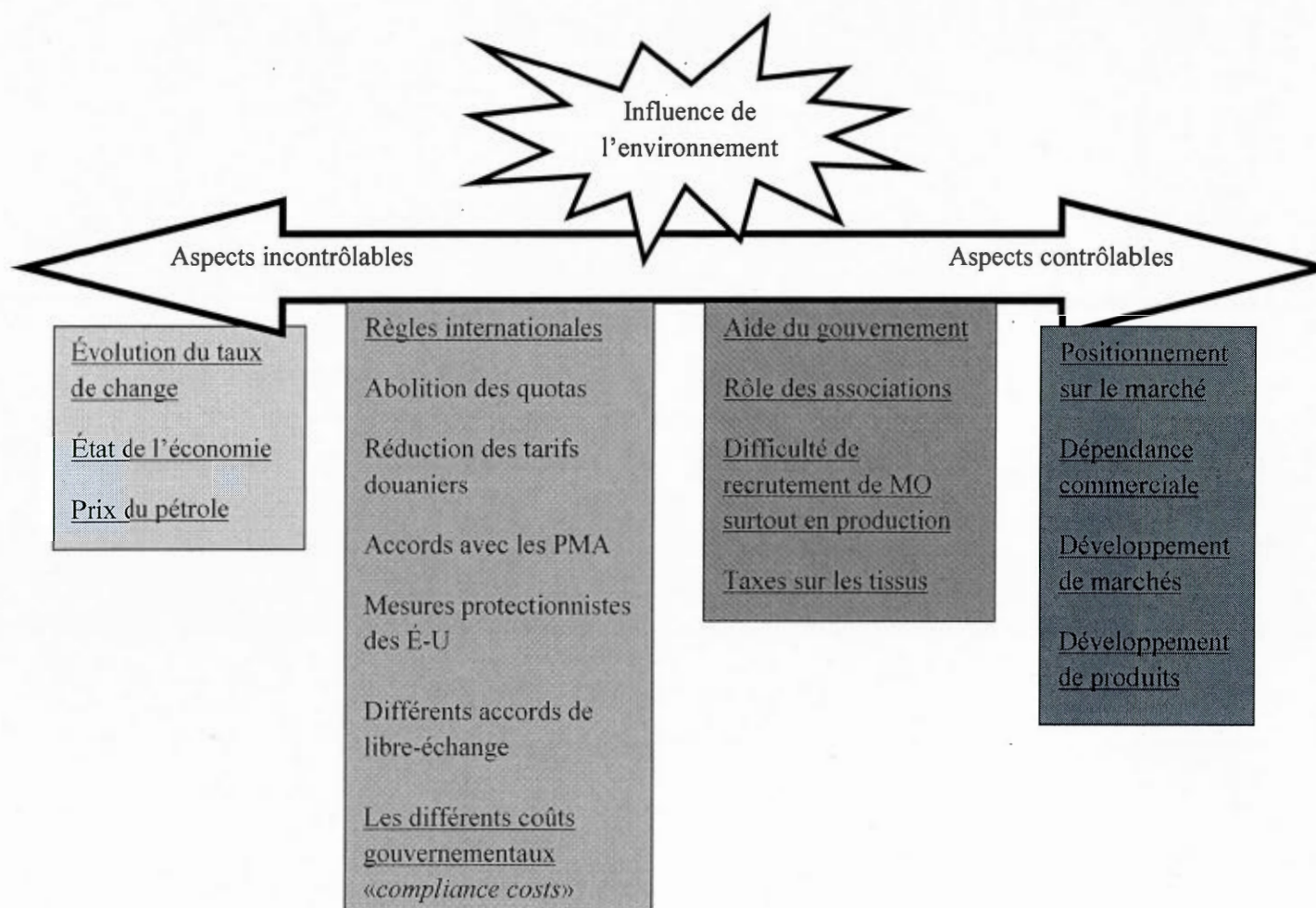


Figure 9.4 : Les différents aspects de l'influence de l'environnement et leur degré de contrôlabilité par les entreprises (version 2)

Notre étude constitue, notamment pour les praticiens, une illustration de l'importance de valoriser des approches plutôt proactives tout en étant conscients qu'entre cette volonté et la réalité du contexte, les dirigeants d'une entreprise ne pourraient pas toujours faire ce qu'ils désirent. C'est pour cette raison que nous avons montré précédemment, en nous appuyant sur nos résultats, qu'il arrive rarement que les entreprises optent automatiquement pour les mêmes catégories de réponses stratégiques. Cela concorde avec le constat de différentes études comme celles de Gueuguen (2001) ou Hrebiniak et Joyce (1985). Warnier (2002) estime dans ce même ordre d'idées que :

La présence simultanée de comportements stratégiques (qui amènent les organisations à se différencier) et de phénomènes d'institutionnalisation (qui les conduisent à converger) nous montre que les approches stratégiques et néo-institutionnalistes (autrement dit la différenciation et l'imitation) ne sont pas incompatibles.

Les stratégies proactives qui se trouvent à l'extrémité du continuum opposant la réaction à la proactivité peuvent être considérées comme une sorte d'idéal duquel l'entreprise tentera de s'approcher. La réalité du terrain nous a appris l'existence de différents niveaux de proaction qui se rapprocheraient de l'une ou l'autre des extrémités en se confrontant aux influences environnementales et à la vision de la direction. La proactivité est définie par Ronteau et Durand (2009) comme :

La capacité de l'entreprise à se « projeter » et à mettre en œuvre les conditions de nouvelles règles du jeu stratégique que l'entreprise cherche à façonner. La proactivité fait référence à la capacité d'une firme à rechercher, imaginer, rendre possible et provoquer le changement.

Nous pensons par ailleurs que le temps peut constituer un élément critique qui influence la nature des réponses formulées par une entreprise. Nous ne sommes pas dans une configuration de causalité entre le temps et la proactivité ou la performance, mais plutôt dans une réflexion sur l'existence probable d'un équilibre entre un minimum de préparation et de réflexion et l'importance d'être parmi les premiers à se différencier. Nous verrons plus loin que le développement d'une capacité d'adaptation pourrait contribuer à accélérer la réponse d'une entreprise à certaines ruptures institutionnelles. Concernant la marge de manœuvre décisionnelle, Pasquero (2003) estime que

Plus les dirigeants attendront, plus ils seront menacés de voir leur position devenir moins concurrentielle, soit en raison d'une augmentation des risques, soit à cause d'une perte d'opportunités. Ils devront donc porter un jugement sur la vulnérabilité de leur entreprise face aux attentes de leur environnement sociopolitique.

En résumé, nous avons tenté dans cette partie d'illustrer les fondements des stratégies de différenciation en opposition aux stratégies d'imitation et de mieux expliciter le concept de **marge de manœuvre⁸⁹**, défini comme **l'ensemble des fenêtres d'opportunité ou des réponses stratégiques possibles que les dirigeants d'une entreprise peuvent initier**

⁸⁹Malgré l'importance de ce concept dans la littérature stratégique, rares sont les définitions qui l'explicitent.

compte tenu d'un environnement, interne et externe, donné. En d'autres termes, cette marge de manœuvre doit définitivement être située à l'intérieur d'un cadre institutionnel et managérial précis. Par ailleurs, nous avons montré que les entreprises peuvent donner une coloration plus proactive à ce concept. Dans le langage de Crozier et Friedberg (1977), à travers leur théorie de l'analyse stratégique, les entreprises peuvent agir pour améliorer leur capacité d'action et/ou s'aménager des marges de manœuvre. Pour ce qui est de la façon de le faire, nous la développerons à la fin de cette thèse.

9.3.3 Les interactions (les ressources relationnelles)

9.3.3.1 Illustrations de l'apport des ressources relationnelles

Au-delà du dirigeant et de son processus de création de sens ainsi que de l'influence du contexte, il existe un troisième élément qui nous aiderait à mieux comprendre les choix stratégiques d'une firme, notamment face à une rupture institutionnelle, à savoir ce que nous avons appelé les interactions ou les ressources relationnelles. Dans ce contexte, nous croyons que notre étude a validé l'importance de cette dimension. En fait, ces interactions font référence aux relations qu'entretient une firme avec différents partenaires, considérés comme des parties prenantes, pour répondre à différents types de besoins. Il faut mentionner que déjà en 1949, Selznick suggérait que toute organisation doit développer des compétences centrales et s'adresser à des acteurs externes pour les soutenir et les protéger. **Ce que nous avons constaté, c'est que l'apport de ces interactions peut profiter à l'entreprise dans les différentes phases par lesquelles elle passe à la suite de la prise de connaissance d'un évènement.** Rappelons que dans le cadre de nos études de cas, le rôle des associations fut central dans la prise de connaissance de l'abolition des quotas ainsi que des détails la concernant. Cela concorde avec l'avis de Dutton et Duncan (1987) qui estiment qu'une attention particulière aux parties prenantes de l'entreprise est une source importante d'identification d'enjeux importants ou d'évènements pouvant toucher directement l'entreprise.

L'évolution de l'environnement économique et sociopolitique n'est pas étrangère à l'éclosion de ces formes d'interactions bilatérales ou multipartites. En effet, pour une entreprise, le changement, l'évolution et la croissance constituent des défis majeurs compte

tenu du nouveau paysage concurrentiel et aujourd'hui, plus que jamais, ces stratégies passent par différentes formes d'interactions qui vont pouvoir rendre certaines alternatives possibles ou donner aux dirigeants les outils nécessaires pour faire des choix éclairés. En évoquant le cas particulier des PME, Puthod (1995) estime dans ce sens que « plus l'environnement est turbulent, plus la propension à collaborer est élevée ». Ce constat est partagé également par Kraatz (1998) dont l'étude a permis de valider deux hypothèses intéressantes :

(1) Strong ties to other organizations mitigate uncertainty and promote adaptation by increasing communication and information sharing. (2) Networks can promote social learning of adaptive responses, rather than other, less productive, forms of interorganizational imitation.

Nos études de cas confirment donc la nécessité, aussi bien pour les praticiens que les chercheurs, d'élargir l'analyse stratégique au-delà des frontières classiques de la firme. Plus encore, nous avons mis de l'avant des exemples concrets illustrant l'apport de ce genre de relation dans différentes décisions stratégiques, notamment l'évolution du modèle d'affaires de chacune des nos entreprises. Justin et *al.* (2009) parlent dans ce sens de « création de valeur dans une perspective interorganisationnelle ». Évidemment, toute forme d'interaction n'est pas forcément source de valeur ajoutée, encore faut-il savoir reconnaître son potentiel et l'utiliser. L'entreprise se doit de développer une connaissance importante de son contexte d'action et des acteurs clés qui s'y trouvent et de se constituer un portefeuille de relations capable de répondre à différents besoins de l'entreprise. **Nous pensons que la qualité et la diversité de ce portefeuille peut participer au développement et au renouvellement d'une capacité de changement efficace.**

À travers nos études de cas, nous avons constaté que ce portefeuille de relations permet d'influencer la marge de manœuvre dont dispose une entreprise pour agir sur son environnement, notamment face à des ruptures institutionnelles. Par exemple, pour pouvoir rendre son modèle d'affaires compétitif et basé sur le développement d'une marque destinée à un créneau moyen-haut de gamme, l'entreprise Ariane a choisi de se différencier essentiellement sur le plan des matières utilisées. Comme l'entreprise n'avait pas l'expertise nécessaire dans ce domaine, elle a fait appel à différents partenaires avec qui elle a développé des matières et des motifs exclusifs. Sans l'apport de ces partenaires, l'entreprise n'aurait pas

pu offrir ce type de produit. Plus encore, pour sceller l'image qu'elle voulait donner à ses vêtements, l'entreprise avait besoin de clients avec une certaine notoriété et elle a réussi à en trouver très rapidement en s'associant avec des noms prestigieux aux États-Unis.

Du côté de Keystone, la réussite de sa nouvelle stratégie tournée vers des partenariats avec des milliers de petites boutiques, assurant un service hors pair et rejoignant une clientèle spécifique, dépendait largement du travail des agents qui géraient ces réseaux de distribution et s'assuraient de la satisfaction de la clientèle. C'était donc un élément central dans la stratégie de l'entreprise. C'est pour cette raison que le choix de ces agents a été minutieusement préparé et effectué. L'apport de ces acteurs était essentiel parce qu'ils avaient non seulement un rôle de gestion et de contrôle, mais constituaient aussi une source primordiale d'informations, de conseils et de *feedback*.

Pour le cas d'Attraction, plusieurs apports étaient importants, particulièrement ceux des consultants dans le développement des marques de commerce, certains étant membres du conseil d'administration. L'entreprise avait des lacunes à ce niveau et elle en était consciente, surtout après les résultats mitigés d'une première tentative. Elle s'est donc tournée vers des personnes ayant l'expertise et l'expérience nécessaires dans ce domaine. Il s'agit ici de quelques exemples parmi tant d'autres.

Ces illustrations permettent donc de valider et mettre de l'avant les avantages des relations interorganisationnelles et surtout d'explicitier l'importance de ces relations dans le contexte de l'industrie du vêtement, particulièrement pour faire face à une rupture institutionnelle programmée. En nous inspirant du travail d'Oliver (1990), nous avons pu confirmer, notamment grâce à des exemples concrets, comment ces relations permettent de :

- satisfaire certains besoins, essentiellement au niveau des ressources ;
- exercer un certain contrôle sur ses relations d'affaires, notamment pour éviter la dépendance ;
- faire des économies ;
- améliorer l'efficacité et se concentrer sur les compétences centrales ;
- rechercher une certaine stabilité ;
- atteindre une certaine légitimité et construire, voire renforcer sa réputation.

Dans la perspective de la formulation et de l'évolution des stratégies, ce portefeuille de relations peut donc constituer un levier central pour atteindre, voire repousser, les objectifs d'une entreprise.

En outre, ces relations peuvent présenter un avantage de taille qui peut s'avérer extrêmement intéressant pour une entreprise, soit l'avantage selon lequel **les réalisations conjointes avec des partenaires, que ce soit à travers des relations dyadiques ou multipartites, donnent lieu à des compétences qui sont généralement plus difficiles à imiter par les concurrents**. Ainsi, si on admet que l'objectif principal d'une entreprise est d'acquérir un avantage concurrentiel rare, durable, valorisable et imparfaitement imitable (Barney, 1991), le recours à différentes formes d'interactions devient une option stratégique parce qu'elles semblent produire les avantages les plus compétitifs et surtout les plus difficiles à reproduire (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000 ; Galaskiewicz et Zaheer, 1999). À travers nos études de cas, nous avons montré comment ces interactions participent à créer ce qu'on appelle dans le jargon stratégique l'ambiguïté causale (Mosakowski, 1997), définie comme « l'incapacité à distinguer ce qui est cause du succès de ce qui en est la conséquence » et rendant difficile la différenciation des raisons et des effets qui sous-tendent l'avantage concurrentiel d'une organisation (Johnson et *al.*, 2011). De telles barrières prennent place notamment dans le développement conjoint de ressources stratégiques et peuvent être exacerbées par la reproduction de ces liens dans le temps. Ainsi, face à une telle configuration d'ambiguïté causale, même si les *managers* voient bien quelles sont les entreprises qui réussissent, ils ont du mal à identifier les causes de leur succès (Forgues et Lootvoet, 2006). Pour les praticiens qui se posent des questions sur la façon de développer des avantages difficiles à imiter, il s'agit là d'une proposition concrète.

9.3.3.2 Le cas spécifique des stratégies collectives

Comme nous l'avons spécifié, la plupart de ces interactions prennent la forme de relations dyadiques. Cependant, dans de rares cas, nous avons pu observer ce que nous pouvons appeler des stratégies collectives dans le sens d'Emery et Trist (1965). Ces interactions multirelationnelles ont pour objectif d'agir sur la situation d'un secteur, voire sa structure. Cet effort, qui peut s'apparenter dans certains cas à du *lobbying*, est plus difficile à cerner parce qu'il fait appel à plusieurs acteurs qui tentent, à travers des mécanismes formels

et informels, de changer les choses. Par exemple, les trois dirigeants étudiés sont très actifs dans l'industrie du vêtement : deux font partie du conseil d'administration de Vêtement Québec, le plus important regroupement d'entreprises dans l'industrie du vêtement, et deux autres font partie de la Table de concertation sur l'industrie du vêtement, organe de référence ayant pour but de prendre le pouls des préoccupations de ce secteur et de permettre les échanges sur les actions possibles à mener. En outre, ces dirigeants sont appelés sporadiquement à faire partie de comités pour travailler sur toutes sortes de questions. Ces rencontres sont souvent l'occasion d'échanger avec les autres acteurs de l'industrie, de partager leurs inquiétudes et de travailler sur des consensus quant aux meilleures réponses à apporter.

Le meilleur exemple est la décision du gouvernement du Canada, prise lors de son budget fédéral de 2010, qui porte sur « la suppression des droits de douane sur les matières premières importées – telles que les tissus – utilisées dans la fabrication de vêtements au Canada⁹⁰ ». C'est une demande que les entreprises du secteur, et particulièrement les entreprises qui produisent localement, formulent depuis des années afin de recevoir l'aide nécessaire pour demeurer compétitives. D'autres initiatives sont rendues possibles grâce au travail concerté de différents intervenants. Nos dirigeants ne sont pas directement responsables mais ils ont participé activement à cet effort collectif de structuration de l'industrie. Le fait que ces personnes soient présentes et qu'elles se trouvent près des nœuds de pouvoir leur permet aussi d'influencer certaines décisions comme les choix des missions économiques, les foires auxquelles il serait important de prendre part, le choix des formations, etc. Du point de vue de la théorie, ces efforts contribuent à créer une sorte d'ordre négocié (Strauss, 1991) dans lequel les organisations prennent en compte les préoccupations d'autres entités et qui vise une mobilisation collective, à différents degrés, de ressources et d'actions, orientées vers l'atteinte d'objectifs partagés (Astley et Fombrun, 1983). L'environnement est dans ce cas socialement construit à travers les interactions qui prennent place entre les différents acteurs.

Cette réflexion rejoint, dans la littérature, tout un courant de pensée qui repose sur l'idée de stratégies collectives (Oliver, 1988 ; Bresser, 1988 ; Astley, 1984 ; Astley et Van de Ven,

⁹⁰Extrait d'un communiqué de presse émis par la Fédération Canadienne du vêtement le 5 mars 2010.

1983 ; Evan, 1971). C'est un courant qui se distingue par son caractère évidemment collectif mais surtout proactif, s'opposant ainsi à d'autres approches plus individuelles et passives. Cette alternative se veut une réponse au déterminisme environnemental de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977). À la place, la nécessité de stratégies collectives prône une approche de « *social ecology* » (Emery Trist, 1973). Astley et Fombrun (1983) expliquent ainsi que :

Instead of stressing the primacy of environmental forces in shaping organizational existence, social ecology draws attention to the proactive communal arrangements that organizations forge as they attempt to supplant the exogeneous "natural" environment (stressed by population ecology) by a collectively constructed and controlled social environment.

Tout en admettant que ce genre de stratégies est plus rare, nous pouvons parler d'une autre alternative qui s'offre aux entreprises pour agir sur leur environnement et répondre à des ruptures institutionnelles, particulièrement celles qui risquent d'altérer les règles du jeu sur lesquelles les acteurs du secteur ont bâti leurs succès. Là aussi, nous assistons à un changement de paradigme qui permet de transcender les frontières classiques de la gestion du changement pour inclure la position de l'organisation dans différents réseaux d'affaires. Il s'agit d'une étape nécessaire pour que l'action stratégique d'une entreprise reflète la nature du contexte dans lequel elle évolue. Comme le dit si bien Ansoff (1979), à mesure que l'environnement devient plus complexe, les moyens pour le gérer doivent conséquemment être aussi complexes.

9.3.3.3 Illustration d'une communauté de pratique : le conseil d'administration

Que ce soit à travers des interactions bilatérales ou multipartites, le cas des trois entreprises étudiées confirme l'importance de la dimension relationnelle, particulièrement dans des environnements turbulents où les problèmes, caractérisés par l'incertitude, la complexité et des frontières floues, vont au-delà des capacités d'une seule organisation (Emery et Trist, 1965). La philosophie d'une entreprise devrait encourager la création d'un système de coopération dans le sens de Barnard (1938) et Penrose (1954), et ce, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Dans cette perspective, les individus qui travaillent à l'interface de ces deux systèmes ont un rôle essentiel pour assurer une certaine cohérence et surtout travailler à créer des synergies profitables à l'entreprise. La mise en place de groupes de

travail multipartites, qui peuvent s'apparenter à des communautés de pratiques, ne peuvent que contribuer à créer ces synergies et participer à la création d'une chaîne de valeur étendue. Par exemple, dans deux entreprises étudiées, il existe des conseils d'administration. Ces structures font le lien entre les activités internes et les préoccupations externes en pourvoyant l'entreprise de l'apport de certains spécialistes et en assurant le recul nécessaire pour avoir une vision différente de l'évolution de l'entreprise. Il faut quand même mentionner, en parlant de conseil d'administration, qu'il s'agit là d'un autre signe de l'approche stratégique volontariste privilégiée par ces deux entreprises et de leur ouverture sur l'environnement, sachant que la présence d'un conseil d'administration est loin d'être une pratique courante au sein de cette industrie.

9.3.3.4 Amortisseur ou levier : la double contribution du portefeuille de relations

Comme nous l'avons montré dans un article précédent (Remili, 2009), l'enchâssement d'une entreprise dans différentes relations d'affaires formelles ou informelles pourrait donner lieu à une double contribution. D'abord, ces interactions peuvent constituer, selon les circonstances, soit une sorte de « *buffer* » ou d'amortisseur (Thompson, 1967) face à l'environnement institutionnel, soit au contraire un levier pour amorcer et induire le changement. Ce changement va non seulement toucher les différentes organisations impliquées mais également l'environnement institutionnel⁹¹ (voir notamment : Lawrence, Hardy et Phillips, 2002) si les acteurs qui y prennent part ont suffisamment de ressources et de pouvoir. Selon Scott (2001) : « *more than the actions of single organizations, concerted responses by multiple organizations have the potential to shape the nature of the demands and even to redefine the rules and logics operating within the field* ».

En fait, nous estimons que les entreprises étudiées, en entretenant différents liens avec diverses parties prenantes, visent ces mêmes objectifs. Par exemple, à travers les interfaces formelles comme les associations et les différents événements que ces dernières organisent,

⁹¹Cette modification s'apparenterait à une forme d'« *institutional entrepreneurship* » (Maguire et Hardy, 2008; DiMaggio, 1988; Eisenstadt, 1980), concept, qui malgré certains sceptiques (Meyer 2006), connaît depuis quelques années un intérêt certain de la part des académiciens mais qui souligne surtout les conséquences au niveau macro d'une industrie. DiMaggio (1988) le définit comme étant un processus « *whereby agents deploy the resources at their disposal to create and empower institutions* ». « *Institutional entrepreneurship* » résulterait donc d'une collaboration entre différentes organisations dont le but est d'agir sur le contexte institutionnel de façon qu'il leur soit favorable.

les tables de concertation ou encore des interactions informelles avec différents acteurs, les dirigeants de ces entreprises tentent de défendre leurs intérêts. En d'autres termes, ils essayent d'un côté de conserver les pratiques qui les avantagent et qui les aident, comme les différents programmes du gouvernement ou l'étendue des services qu'offrent les associations, et d'un autre côté, de pousser et de faire pression auprès des instances responsables pour modifier certains éléments du contexte qui les défavorisent et c'est ce qui est arrivé, comme nous l'avons mentionné précédemment, avec l'abolition des tarifs douaniers sur les tissus importés lors du budget fédéral de 2010.

En étant membre d'associations, et mieux encore en étant parmi leurs dirigeants et en étant relativement proches des sources de pouvoir, nos dirigeants avaient plus de latitude et de facilité à défendre leurs intérêts. Garette et Dussauge (1995) expliquent dans ce sens qu'« en tissant des liens avec différents interlocuteurs, publics ou privés, en nouant des alliances, les entreprises cherchent, et parviennent très souvent, à "organiser le marché" pour en éviter les rigueurs ».

Nous pensons, par ailleurs, que l'adoption de l'une ou l'autre de ces alternatives dépend non seulement du contexte dans lequel opère une entreprise et de la nature des événements auxquels elle est confrontée, mais également de la volonté de ses dirigeants et de leurs capacités à agir sur ce contexte. Nous estimons que lorsque le contexte actuel favorise l'organisation ou que celle-ci n'a pas les moyens de faire autrement, elle se contente de se conformer aux exigences de cet environnement et essaye de faire en sorte que cette situation persiste. Face à cette situation, il semble que les relations qu'entretient une firme avec différentes parties prenantes constituent une sorte d'amortisseur ou de « *buffer* » (Thompson, 1967) face aux pressions externes. Le concept de « *buffer* » a été utilisé par Miner, Amburgey et Stearns (1990) et il est défini comme : « *an intervening factor that insulates an organization from environmental disturbances* ». Aldrich (1979), de son côté, va plus loin en expliquant que « *organizational forms may be insulated against environmental pressures because of government protection or regulation, support from powerful elites, or shared beliefs and values that selectively screen out potentially disruptive external events* ».

Par contre, l'approche proactive pourrait prendre place lorsque le contexte dans lequel opère l'entreprise ne lui est pas favorable et lorsque cette dernière a les moyens de tenter d'influencer ce contexte. Dans ce cas, son portefeuille de relations constituerait une sorte de levier pour le changement. Si, par exemple, l'entreprise ne jouit pas d'une forte réputation dans son environnement et si elle dispose des ressources nécessaires, elle va essayer de créer les conditions adéquates qui pourraient lui conférer ce statut, comme des partenariats avec d'autres acteurs qui l'aideraient dans cette quête. C'est ce qu'Arianne Lingerie a réussi à faire en s'associant avec des détaillants prestigieux, ce qui lui a par la suite ouvert plus facilement d'autres marchés à l'international. Par exemple, à un niveau plus général, les associations peuvent jouer le rôle de cette structure qui, selon les enjeux, peut servir de « *buffer* » ou de levier pour le changement. **Nous croyons qu'en étant activement impliqués dans ce genre de regroupement, les dirigeants des entreprises étudiées ont développé un atout de plus dans leur jeu concurrentiel.**

Toutefois, pour pouvoir bénéficier des possibilités qu'offre un portefeuille varié et étoffé, il faut prendre le temps et mettre l'effort nécessaire pour le développer. C'est un travail de longue haleine qui repose sur une connaissance approfondie des rouages de l'industrie mais aussi des différents aspects composant l'environnement externe de l'entreprise ainsi que des acteurs clés dans les différentes sphères touchant son fonctionnement. Notre étude a permis de son côté de montrer l'engagement important des dirigeants dans cette direction. Il faut travailler sur la réputation de l'entreprise, mais également de ses dirigeants. Comme le mentionne le président de Keystone, « *[e]verybody wants to be with a winner* », d'où l'importance de la notion de compétence relationnelle, que nous avons utilisée dans le chapitre de comparaison pour caractériser les dirigeants étudiés et qui est définie comme « la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un ou plusieurs acteurs-clé de l'environnement » (Persais, 2004). Nous avons pu constater à ce propos à quel point le profil et les caractéristiques du dirigeant influencent le développement de cette compétence.

9.3.3.5 Le dilemme des relations interorganisationnelles

Pour être plus complet dans notre réflexion, il faut mentionner qu'il existe une grande variété de relations interorganisationnelles qui peuvent se différencier à plusieurs égards dont

la nature, le mode de gouvernance, la durée, l'objectif, etc., et que chacune présente ses avantages et ses inconvénients. Ce qui est important pour une entreprise, c'est de trouver la bonne formule pour développer un portefeuille de relations dans lequel elle peut tirer profit de l'apport de chacun, minimiser l'opportunisme et éviter une trop grande dépendance.

L'entreprise se trouve en fait face à un dilemme : la réussite d'une relation nécessite un minimum de connaissances et de confiance alors que des relations trop étroites, surtout celles qui lient le sort des deux entreprises, peuvent amener leur lot d'inconvénients. En fait, il faut éviter que le portefeuille de relations qu'une entreprise entretient devienne une source de mimétisme et de pressions vers l'homogénéité. Certains auteurs comme Uzzi (1997) ont justement fait des mises en garde contre les contraintes d'un trop grand enchaînement dans les réseaux de relations. Ce portefeuille de relations pourrait s'apparenter à un facteur d'inertie qui limite l'action de l'organisation et sa marge de manœuvre et qui la pousse au statu quo. Cette situation pourrait être encore plus préoccupante dans le cas où une entreprise investirait grandement dans des actifs conjoints, notamment technologiques, avec certains partenaires comme des fournisseurs ou des clients. Dans cette optique, ces interactions, censées être une réponse au *path dependency* en élargissant les horizons stratégiques de la firme et le champ des alternatives possibles, contribuent à le consolider. C'est dans ce sens que Julien et al. (2002; 2004) invitent à combiner des liens forts et faibles.

En résumé, nous avons tenté, dans cette section, d'illustrer la façon dont les ressources relationnelles d'une entreprise peuvent l'aider à mieux répondre aux ruptures institutionnelles auxquelles elle est confrontée. Cet apport se manifeste à différents niveaux, notamment ceux de la prise de connaissance, des informations s'y rattachant et surtout des réponses à formuler. Nous avons d'ailleurs tenté d'illustrer, à travers nos études de cas, de quelles façons le portefeuille de relations d'une entreprise peut limiter son champ d'action ou au contraire élargir ses alternatives, et créer ce que nous avons appelé l'ambiguïté causale, et ce, aussi bien à travers des relations dyadiques que multipartites. Pour finir, nous avons poussé la réflexion plus loin en montrant comment ce portefeuille de relations peut s'apparenter selon les circonstances, soit à un levier d'action, soit à une sorte d'amortisseur qui protège et maintient le statu quo favorisant l'entreprise.

9.4 Deuxième question de recherche : Existe-t-il des régularités qui se dégagent de l'évolution du processus stratégique prenant place à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?

Notre étude démontre clairement l'existence de régularités caractérisant le comportement stratégique des entreprises étudiées face à une rupture institutionnelle programmée. Ces régularités sont identifiées dans l'encadré suivant et développé dans les prochaines sections

1-Des régularités concernant le comportement stratégique des firmes

- * Une prise de connaissance précoce de la rupture institutionnelle programmée
- * La connexion entre les représentations inhérentes à différents aspects internes et externes
- * Le choix des stratégies offensives

2-Le processus de création de sens face à un évènement

3-Le rôle des ruptures institutionnelles programmées

Encadré 9.1 : Identification des régularités caractérisant le comportement stratégique des entreprises étudiées face à une rupture institutionnelle programmée

9.4.1 Des régularités concernant le comportement stratégique des firmes

9.4.1.1 Une prise de connaissance précoce

Face à l'abolition des quotas à l'importation qui a été décidée en 1995 et qui est entrée en vigueur dix ans plus tard, le point de départ est un processus de création de sens qui prend place dans les organisations à la suite de la prise de connaissance de cette rupture institutionnelle programmée. Le *timing*, les détails obtenus concernant l'évènement et les caractéristiques des dirigeants semblent avoir influencé l'interprétation de cette échéance et le développement de significations. Dans une approche volontariste, comme celle qui est privilégiée par les entreprises étudiées, selon laquelle l'organisation aborde son environnement comme un construit, cette prise de connaissance permet de mettre à jour l'activation (*enactment*) de leur environnement puisque dans ce type de relations, ce dernier

n'existe qu'à travers les actions et le sens donnés par les membres de l'entreprise. Weick (1995) parle de « *stimulate an environment for the sake of representation* ». Cependant, avant d'amorcer cette création de sens, il faut être conscient de l'avènement de la rupture institutionnelle en question, et nous avons constaté à ce niveau chez les entreprises étudiées **une prise de conscience assez précoce** de l'échéance du premier janvier 2005, tout comme la plupart des modifications importantes touchant leur contexte.

Cette connaissance précoce de l'abolition des quotas, censée perturber la pertinence du modèle d'affaires de ces entreprises, semble importante parce qu'elle leur a permis d'avoir le temps nécessaire pour passer par les différentes étapes aboutissant à la réponse de la firme. Le temps, dans ce cas, s'est avéré un allié alors que les entreprises qui ont attendu le dernier moment pour réagir l'ont perçu plutôt comme une contrainte, une sorte d'épée de Damoclès. Cette prise de connaissance précoce s'explique, entre autres, par l'ouverture des dirigeants sur leur environnement, par l'activation de toutes sortes d'antennes de veille, mais également par le fait que ces entreprises faisaient face, à ce moment-là, à d'autres défis où la rupture institutionnelle qui nous intéresse prenait naturellement sa place. Toutefois, cette prise de connaissance précoce ne veut pas dire forcément que l'entreprise répond très rapidement, mais elle lui offre le luxe que beaucoup n'ont pas eu, à savoir la possibilité de réfléchir sur les différents aspects rattachés à l'entrée en vigueur de cet événement.

En outre, notre analyse des trois cas confirme que ce ne sont pas les comportements, les événements ni les actions qui sont importants, comme le valorisent les approches behavioristes, mais plutôt les significations qui leur sont associées et les raisons derrière de telles significations, le tout rapporté à un contexte interne et externe spécifique.

9.4.1.2 La connexion entre les représentations inhérentes à différents aspects internes et externes

Il semble que le processus de création de sens face à une rupture institutionnelle programmée et les significations qui lui sont assignées ne se font pas de façon indépendante ou en vase clos. Lors de ce processus, les dirigeants devraient être capables d'avoir une vue d'ensemble et relier les conséquences probables de cet événement à d'autres événements connexes, et au contexte interne et externe de l'organisation dans lequel cette rupture institutionnelle prend place. Barr (1998) affirme à ce propos : « *several interesting firm-*

specific results suggest that it is not just interpretations of isolated events that are important to strategic change, but also interpretations about linkages (if any) across events ». Dans le même ordre d'idées, Dutton et Duncan (1987) confirment que : « *action taken to resolve single strategic issue cannot be understood apart from information and interests incited in the context of other strategic issue making claims on decision makers attention* ». Plus encore, dans leur étude des stratégies d'acquisition d'une importante firme d'ingénierie, Côté, Langley et Pasquero (1999) suggèrent que :

The management and performance of any individual acquisition can only be understood by considering its place relative to the firm's strategic intentions and to other internal and external developments affecting the acquiring firm (e.g. other acquisitions, events in the firm's industrial sector and so on).

Dans le cas particulier de l'abolition des quotas, notre analyse des entreprises étudiées montre bien que **l'interprétation de cette rupture institutionnelle et les réponses élaborées en conséquence sont intimement liées à d'autres aspects internes et externes mais particulièrement aux autres événements traduisant l'ouverture des marchés**. Par ailleurs, il faut être conscient que ce genre d'affirmation est plus facile après coup et qu'il peut être interprété comme une rationalisation *a posteriori* des événements. Cependant, la triangulation des sources adoptée pour cette recherche (documents et différentes personnes interviewées dans la même entreprise) vise à limiter ce risque de rationalisation après coup.

Dans les années 80, des signaux inquiétants ont alarmé Arianne Lingerie quant à la place prépondérante des importations et à l'avenir des produits bas de gamme au Canada. En réponse à ces signaux, l'entreprise a pris la décision d'aller vers les marques de commerce et de se positionner au niveau du moyen-haut de gamme, ce qui a fait en sorte que lorsque l'entreprise a pris connaissance de l'échéance de l'abolition des quotas, elle avait déjà modifié son modèle d'affaires de sorte que les différents volets liés à l'ouverture des marchés la touchaient dans une moindre mesure.

Pour Attraction, les choix stratégiques entrepris pour faire face à l'échéance de 2005 étaient influencés par le fait que l'entreprise produisait localement et surtout, qu'elle a pu développer à travers les années un système modulaire très efficace. En même temps,

l'entreprise a vécu, dans la période où elle essayait de faire migrer son modèle d'affaires vers celui de designer-importateur, une période difficile liée notamment au ralentissement du tourisme, causé par plusieurs événements comme les attentats du 11 septembre, la crise de la vache folle ainsi que le SRAS.

Pour notre troisième cas, nous pouvons citer comme exemple la structure de propriété de l'entreprise qui, selon le dirigeant, a empêché l'adoption de certaines orientations stratégiques. Dès qu'il a pu acheter les parts de ses associés, il a commencé à prendre le virage des marques de commerce. Un dernier exemple pour illustrer cette connexion qui existe entre les différents événements et les décisions prises par l'entreprise est celui des accords de l'ALENA, qui ont constitué pour nos trois entreprises une énorme opportunité pour élargir leur marché et profiter des énormes possibilités du territoire américain. Avec le temps, cette présence a influencé d'autres décisions dans ces entreprises, et ce, aussi bien de façon positive que négative.

Ces exemples illustrent donc le fait que le processus de création de sens qui prend place à la suite de la prise de connaissance d'une rupture institutionnelle intègre des représentations liées à d'autres événements connexes, eux-mêmes rattachés à des contextes spécifiques. La question qui se pose est de savoir si ce processus complexe intégrant des liens avec d'autres éléments prend place de façon consciente ou pas. En d'autres termes, est-ce que le ou les dirigeants, en créant du sens par rapport aux événements auxquels ils sont confrontés, établissent de façon consciente des liens avec d'autres représentations d'éléments définissant le contexte interne et externe de l'entreprise? Nous n'avons pas de réponse définitive mais notre analyse semble montrer une initiative opérée consciemment par les dirigeants de ces entreprises.

Ainsi, la qualité de l'interprétation, même si elle est difficile à cerner et à évaluer, semble dépendre de la capacité du dirigeant ou de l'équipe dirigeante à faire le lien entre l'événement en question, le contexte dans lequel il prend place et les conséquences probables sur le fonctionnement actuel et futur de l'entreprise dans ce nouveau cadre compétitif et sociétal. Cette réflexion, qui s'apparente à un test de cohérence, fait passer les dirigeants de l'entreprise du stade de la prise de connaissance à la formulation des enjeux. Comme nous

l'avons montré précédemment, ce processus semble être directement influencé par le profil du dirigeant et ses caractéristiques. De plus, il ressort à travers les cas étudiés que ce qui pourrait faire la différence, en réaction à l'avènement d'un changement perturbateur, c'est de trouver un équilibre entre les implications à court terme et les répercussions à plus long terme, car ces ruptures ont généralement la particularité d'influencer grandement le fonctionnement de l'entreprise et son avenir, voire même de changer de façon importante les configurations actuelles de l'industrie. Nous avons déjà mis en exergue le fait que les réponses concoctées par les trois entreprises incluent une modification assez importante de leur modèle d'affaires et ce genre de changement ne se fait pas de façon aisée. Une réflexion à moyen, voire à long terme est nécessaire pour asseoir les avantages recherchés dans la durée tout en prévoyant la possibilité de l'ajuster dans le temps.

9.4.1.3 Le choix des stratégies offensives

Nous avons également constaté dans les trois entreprises que leurs dirigeants essaient continuellement d'opter pour des approches actives, voire proactives, sans pour autant être à l'extrémité droite du continuum présenté généralement pour opposer les approches déterministe et volontariste. **Ces dirigeants privilégient clairement des approches assez offensives dans le but de s'assurer un minimum de contrôle sur leurs activités, un souci qui est revenu souvent en filigrane quand nous évoquions le choix de certaines décisions. Ce comportement pousse souvent ces entreprises à voir plus d'opportunités dans leur environnement que de menaces.** Plus concrètement, face à un même type de rupture institutionnelle comme celui qui nous intéresse, ces dirigeants mettent plutôt l'accent sur les opportunités qui s'y rattachent que sur les menaces tout en étant conscients des répercussions qu'un tel événement peut avoir sur cette industrie. Notons par ailleurs que ce type de comportement ne semble pas être la norme dans l'industrie du vêtement.

Ainsi, les dirigeants des trois entreprises n'ont pas forcément interprété cet événement comme une grave menace pour leur survie grâce à leur approche plutôt volontariste et au fait qu'ils en ont eu connaissance de façon assez précoce. Comme nous le verrons plus loin, leur ouverture sur l'environnement, les mécanismes de veille qu'ils ont mis en place ainsi que leurs ressources relationnelles ont largement contribué aux représentations issues de ce processus de création de sens. Par ailleurs, notre analyse suggère fortement qu'il est rare que

les entreprises optent automatiquement pour les mêmes réponses stratégiques. Il s'agit d'une nuance importante à apporter aux différentes typologies dans la littérature. En effet, la multitude de variables influençant ce processus de réponse rend cela difficile et surtout inapproprié. L'évolution de l'environnement peut prendre diverses formes avec des degrés d'incertitude et de lisibilité différents ainsi que des possibilités de réponses largement tributaires du *stock* de ressources de l'entreprise. C'est dans ce sens que la mise en place d'une capacité d'adaptation flexible semble constituer un atout de compétitivité.

9.4.2 Le processus de création de sens face à une rupture institutionnelle

Pour ce qui est des étapes par lesquelles les entreprises sont passées face à cette rupture institutionnelle en particulier, notre analyse nous permet d'en identifier cinq (voir figure 21). Il s'agit ici de tenter de décrire et d'identifier, sur la base de nos récits, l'évolution de leur processus de création de sens. Cela étant dit, nous pensons que ce processus est continu dans le temps et s'apparente à ce que Weick (1995) appelle un processus d'organisation. Ce processus commence par la prise de connaissance d'un événement à travers différents mécanismes de veille⁹². Dans les cas étudiés, l'appartenance à une association semble être un élément important pour se tenir au courant de ce qui se passe dans l'industrie. Il s'ensuit un processus d'interprétation et de création de sens qui dépendra d'un certain nombre de facteurs comme nous le montrerons plus loin. C'est à ce niveau que des significations sont attribuées à cet événement (opportunité, menace, possibilité de perte ou de gain, etc.) (Dutton et Jackson, 1987).

Cette étape semble cruciale parce qu'elle est à l'origine de la formulation des enjeux. À ce niveau, l'équipe dirigeante, selon l'interprétation et les significations attribuées, réfléchit sur les conséquences possibles sur leurs activités et particulièrement la compétitivité de leur modèle d'affaires. Elle s'interroge également sur les actions ou les alternatives qui s'offrent à eux pour maintenir leur compétitivité. Ils se questionnent sur les ressources nécessaires et leur localisation. Est-ce que l'entreprise possède à l'interne les outils nécessaires ou il faut passer par d'autres stratégies pour combler les besoins de l'entreprise? Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette étape de formulation des enjeux s'apparente à un test de

⁹² Mintzberg et al. (1976) parlent à ce niveau de « *decision recognition routine* ».

cohérence censé évaluer la congruence du modèle d'affaires de l'entreprise avec les exigences de son environnement. Par la suite, l'entreprise fera un choix des réponses à apporter à cette rupture institutionnelle. Cette réponse ne sera pas obligatoirement sous forme d'action. Les dirigeants de l'entreprise peuvent conclure qu'il vaut mieux attendre encore ou que l'évènement en question ne remet pas en cause la pertinence de leur modèle d'affaires.

La dernière étape est celle que nous pouvons qualifier de post-crédation de sens ou de mise à jour des structures mentales des acteurs impliqués dans ce processus, voire à un niveau plus large ce que Johnson (1987) appelle les paradigmes, définis comme

Un ensemble de croyances et d'hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vraies. Ce paradigme est au centre d'une « trame culturelle » qui articule des rites, mythes et symboles, des structures et des procédures, des systèmes de contrôle et une distribution particulière du pouvoir (Laroche et Nioche, 1994).

C'est une étape durant laquelle les acteurs tentent de créer du sens après l'action, contribuant ainsi soit à renforcer leurs structures mentales ou à les ajuster. Ces dernières seront la matière première à l'origine des prochaines interprétations. Cette étape s'apparente aux étapes de reconstruction et évaluation d'Isabella (1990) durant lesquelles nous assistons à la construction de la nouvelle réalité qui se fait en référence aux symboles véhiculés pour les nouveaux comportements ou les nouveaux acteurs. Elle s'apparente aussi aux étapes de sélection-rétention de Weick (1995, 1969) qui, à travers ses écrits, a justement beaucoup mis l'accent sur la création de sens post action.

Mentionnons pour finir que ce processus n'est pas généralement du seul ressort du dirigeant. Ce dernier y joue certes un rôle clé, mais c'est un processus auquel devraient participer les membres de l'organisation, notamment les cadres clés, contribuant ainsi à consolider le tissu social et à réunir les différents acteurs autour d'un projet commun. Dans cette perspective, nous parlons plutôt de degré de participation du personnel clé. En d'autres termes, la participation active revêtira différentes intensités comme nous l'avons constaté dans les entreprises étudiées. Concrètement, chez Ariane, cette participation était assez limitée, même si elle a augmenté avec la croissance de l'entreprise, alors qu'elle était très importante dans les deux autres entreprises. Nous pensons qu'Attraction représente même un

exemple à suivre en raison de son processus largement interactif. La figure suivante représente ces différentes étapes :

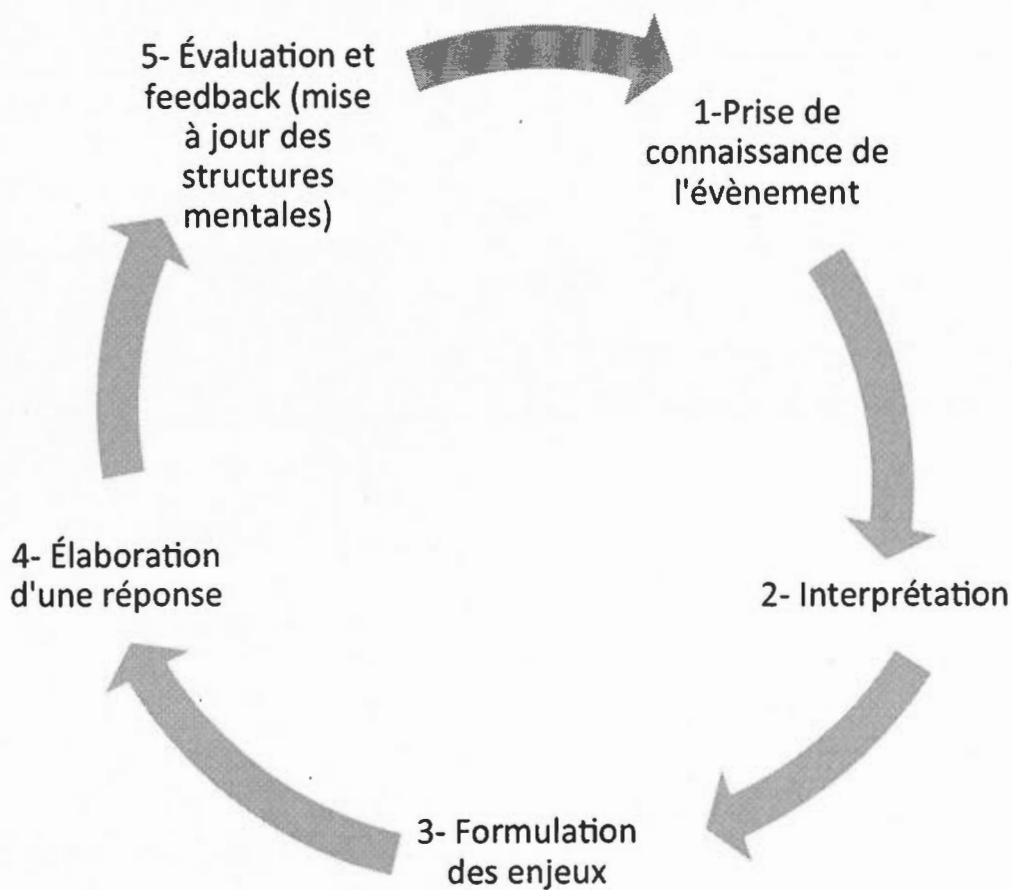


Figure 9.5 : Les différentes étapes du processus de création de sens face à une rupture institutionnelle

9.4.3 Le rôle des ruptures institutionnelles

Notre travail tente également de faciliter la compréhension de la place de ce que nous avons appelé une rupture institutionnelle programmée dans l'évolution de la stratégie d'entreprise et dans les choix adoptés, contribuant ainsi à mettre de l'avant la perspective contextuelle que nous avons empruntée. En fait, nos études de cas confirment que ce sont

généralement ces ruptures, et plus précisément leur interprétation, qui peuvent être à l'origine de la remise en cause du modèle d'affaires d'une entreprise et qui peuvent déclencher le processus de renouvellement des compétences distinctives. Cela est clairement établi par notre analyse et concorde avec les constats d'un certain nombre de recherches (Greenwood et *al.*, 2002 ; Hoffman, 2001 ; Hoffman et Ocasio, 2001 ; Berger et Sikora, 1994 ; Pettigrew, 1985a ; Tushman et Romanelli, 1985) tout en soulignant que ces auteurs, contrairement à nous, ne se sont pas intéressés à la création de sens inhérente à ces ruptures.

Autre résultat important : l'avènement de changements majeurs dans l'environnement peut modifier la nature des liens qu'une entreprise entretient avec différentes parties prenantes. Elle pourrait dans ce cas être tentée d'accorder plus d'importance à ceux qui lui permettraient ou l'aideraient à mieux répondre aux conséquences probables de cette situation. Nous pouvons, à ce niveau, faire un parallèle avec le postulat de Jawahar et McLaughlin (2001) selon lequel, dépendamment du cycle de vie dans lequel se trouve l'entreprise, certains partenaires (et donc certaines ressources) seraient plus importants et surtout plus cruciaux que d'autres. Par conséquent, l'entreprise aurait différents rapports vis-à-vis de ces acteurs, allant des stratégies de défense aux stratégies de collaboration, de participation et de surveillance (Savage et *al.*, 1991).

Dans cette perspective, les critères développés par Mitchell et *al.* (1997), à savoir **le pouvoir, la légitimité et le caractère urgent** de la revendication, peuvent être d'une grande utilité pour identifier les acteurs les plus importants et orienter les actions de l'entreprise en conséquence. Prenons par exemple le cas de l'abolition des quotas. Cet événement, touchant l'ensemble des pays membres, a été décidé par l'Organisation mondiale du commerce, ce qui lui confère une large légitimité associée notamment au pouvoir de cette institution. Par contre, ce qui fait la différence au sein de ces entreprises, c'est le degré d'urgence que leurs dirigeants peuvent ressentir face à cette rupture institutionnelle, qui va souvent conditionner les efforts de réflexion et d'action qui vont suivre. À ce niveau aussi le processus de création de sens est crucial puisque selon Mitchell et *al.* (1997), la prépondérance d'une partie prenante résulterait de la perception que le *manager* peut avoir de la situation actuelle et du rôle du *stakeholder* où les mécanismes de veille et de traitement d'informations ainsi que les structures mentales de l'équipe dirigeante jouent un rôle primordial.

Pour mieux comprendre l'intérêt de cette idée, prenons un autre exemple, à savoir les modifications que les autorités américaines ont apportées à un certain nombre de règles concernant notamment l'étiquetage et les normes à respecter pour les produits de mode enfantine. Là aussi, étant donné la grande dépendance des entreprises canadiennes de vêtements au marché américain, elles n'ont pas le choix d'y répondre parce qu'elles savent que les autorités américaines ont un grand pouvoir et une grande légitimité. Cette relation de dépendance devrait pousser les dirigeants des entreprises concernées à ressentir une certaine urgence pour apporter les ajustements nécessaires. Plus encore, nous sommes dans une période dominée par les appels à des pratiques vertes et responsables. Tant qu'il n'y aura pas d'obligations provenant d'une institution légitime, les entreprises auront le choix de prendre leurs propres initiatives. Certaines associations, comme le Réseau Action Globale (qui a réussi dans le passé à faire retirer les produits faits à base de fourrure de quelques grands détaillants canadiens comme *Jacob* ou *Bedo*), n'ont pas le même pouvoir qu'un gouvernement. Ce sont donc là certains critères qui peuvent nous aider à mieux comprendre les choix d'une équipe de gestion face à une rupture institutionnelle et particulièrement l'attention qu'elle accordera à certaines parties prenantes au dépend de certaines autres, qui semblent plus aptes à l'aider à répondre à cette situation problématique.

Nous croyons donc en premier lieu que les ruptures institutionnelles programmées auxquelles les entreprises d'un même secteur sont confrontées peuvent s'apparenter méthodologiquement à une base de comparaison pour examiner et mieux comprendre les comportements stratégiques de ces entreprises évoluant dans un même contexte. Deuxièmement, les événements en général, spécialement ceux que nous qualifions de rupture institutionnelle, semblent constituer des moments charnières dans la vie d'une organisation⁹³, des moments durant lesquels l'équipe dirigeante effectue des tests de cohérence; des moments où elle peut décider de faire évoluer son modèle d'affaires, ou tout simplement d'apporter quelques ajustements; des moments où elle peut même apporter des modifications au contexte interne.

⁹³ Par exemple, Pettigrew (1985) donne dans son livre sur l'entreprise ICI un exemple des répercussions des événements sur l'évolution d'une entreprise et l'élaboration de réponses en conséquence : « *without those business difficulties it is doubtful whether 1980-83 would witnessed the degree of organizational change it did, or whether Harvey-Jones would have been elected chairman of ICI in November 1981* ».

Rappelons que dans le cadre de notre thèse, la rupture institutionnelle retenue, à savoir l'abolition des quotas à l'importation, n'a pas été à l'origine de l'évolution du modèle d'affaires de nos entreprises, mais le processus de création de sens qui s'en est suivi a contribué à le raffiner et à le consolider à travers le test de cohérence qu'il a déclenché. En fait, l'abolition des quotas fait partie d'un ensemble d'événements traduisant l'ouverture des marchés et la mondialisation que nous pouvons considérer comme une rupture institutionnelle marquante dans l'histoire de ces entreprises et dans beaucoup d'autres. Cependant, au-delà de ces ruptures en tant que telles, rappelons que le plus important semble être le processus de création de sens qu'il provoque et les réponses qui en découlent. Papadakis et *al.* (1999) suggèrent même que ces moments peuvent s'avérer « *good starting points in making people think "out of the box", and generate new ideas and alternatives they have never thought of* ». Nous croyons donc que ces ruptures institutionnelles, et plus précisément les comportements qui s'y rattachent, peuvent s'avérer de bons indicateurs de la logique stratégique à l'origine des comportements d'une firme. En même temps, elle nécessite des compétences que tous les gestionnaires ne maîtrisent pas forcément.

Pour finir avec le rôle des événements, notre analyse suggère que ce sont également des moments durant lesquels les acteurs de l'organisation testent leurs structures mentales ou, en d'autres termes, les balises, les repères et les façons de faire qui les aident à gérer leur quotidien, à simplifier la réalité organisationnelle et à faire face à différentes problématiques internes et externes. Le processus de création de sens qui se fait de façon continue dans les organisations culmine lorsqu'il est confronté à une rupture institutionnelle majeure dont les répercussions risquent d'être importantes sur l'entreprise et son avenir. Par exemple, dans le cas de l'entreprise Attraction, il fut un moment où l'entreprise commençait progressivement à importer de l'étranger dans une période où ce n'était pas encore une pratique institutionnalisée dans le secteur récréo-touristique. Ses dirigeants avaient donc des inquiétudes sur la réaction de leurs détaillants et des clients en général. Cependant, en raison du fait que de plus en plus de concurrents importaient leurs produits de Chine et que les détaillants du secteur se retrouvaient de plus en plus devant le fait accompli, les inquiétudes de l'entreprise se sont atténuées et leurs structures mentales ont intégré du coup l'idée qu'importer des produits devenait une pratique courante dans le secteur et que même le client

n'avait plus la même perception négative, ce qui pouvait influencer les prochaines interprétations.

9.5 L'interaction entre les trois dimensions : à la recherche d'une dynamique du comportement stratégique

Au-delà des régularités du comportement stratégique que nous venons d'exposer et des trois dimensions identifiées dans notre cadre théorique et dont l'intérêt a globalement été validé par nos études de cas, nous pensons qu'au-delà de l'influence que peut exercer chacune de ces dimensions, ce sont leurs **interactions** dans le temps qui semblent à l'origine des choix stratégiques et de leur évolution. Nous serions donc en présence d'une certaine dynamique sous-jacente à l'action. Cette dynamique résulte d'éléments structuraux mais surtout des échanges de toutes sortes entre l'entreprise et différents acteurs, influencés par ou influençant, de façon direct ou indirecte, son fonctionnement, ses choix et sa performance. La question qui se pose est celle de la nature de ces interactions.

À travers ce travail, nous avons justement essayé de mettre de l'avant et d'illustrer ces **interactions**. L'existence d'une telle dynamique permet aussi de relativiser les postulats de certaines théories, notamment celles qui évoquent l'hégémonie de l'environnement ou le rôle d'un *manager* salvateur, une sorte de héros visionnaire qui est à la source des succès de l'entreprise. Ainsi, tout en admettant clairement dans notre travail la qualité et le rôle central des dirigeants étudiés, il faut être conscient que les choix d'un dirigeant, quel qu'il soit, sont tributaires d'un certain nombre de facteurs à la fois internes et externes ainsi que de certains événements plus ou moins contrôlables. **La différence est que certains dirigeants voient ce que d'autres ne voient pas.** Plus concrètement, ils arrivent à percevoir et à interpréter différemment et probablement plus justement certains signes ou événements, d'où la notion d'un contexte interprété plutôt qu'objectif. Pour reprendre la métaphore de Lorsh (1985), le filtre qui se dresse entre ces dirigeants et ce qui se passe dans l'environnement est moins important ou différent comparativement à d'autres, réduisant ainsi une certaine myopie. C'est dans ce sens que certains auteurs comme Laroche et Nioche (1994) parlent de l'existence de « biais cognitifs » qui trouveraient « leur origine dans des fautes du raisonnement naturel des décideurs ».

Nous pensons par ailleurs que les relations qu'entretient une entreprise avec différentes parties prenantes constituent une source critique d'informations qui peut justement aider à minimiser l'opacité de ces filtres ou l'ampleur de ces biais cognitifs. Concrètement, les échanges que des membres de l'organisation peuvent avoir avec d'autres acteurs comme des fournisseurs, consultants, clients, etc., peuvent influencer leurs structures mentales et donc influencer le processus de création de sens. Kraatz (1998) souligne dans ce sens : « *Networks may partially determine if and how organizations perceive the environment, as well as the set of choices that can be practically considered and implemented in their attempts to adapt* ».

En outre, ce processus de création de sens opérant au niveau organisationnel, combiné aux échanges qui peuvent prendre place entre les acteurs de l'industrie dans différentes structures comme les associations, les missions commerciales ou autres comités, peut contribuer à créer ce que Bensedrine et Demil (1998) appellent des heuristiques communes censées favoriser l'adoption de stratégies similaires et donc un certain mimétisme. Deephouse (1999) affirme de son côté que : « *strategy researchers using a cognitive perspective suggested that managers in an industry develop a cognitive consensus about what strategies are proper and reasonable, in other words, legitimate* ». Toujours en rapport avec ce lien entre création de sens et contexte, certains auteurs vont jusqu'à lier la persistance ou le changement institutionnel aux significations attribuées par les acteurs faisant face à des événements dans leur environnement et recherchant constamment à assurer une certaine légitimité de leurs actions (George et al., 2006).

Toutefois, comme nous avons pu le constater dans les entreprises étudiées, certaines organisations tentent de modifier la situation pour pouvoir se différencier de la masse et pour ce faire, elles ont besoin de se tourner vers d'autres organisations pour combler leurs besoins, que ce soit en légitimité, en ressources financières, en expertise ou autres. Ainsi, **la dynamique qui relie le dirigeant et son processus de création de sens, le contexte et les ressources relationnelles peut créer des conditions favorables au changement et plus concrètement à l'évolution du modèle d'affaires de l'entreprise pour qu'elle puisse être compétitive.** D'un autre côté, cette dynamique peut plutôt pousser vers le statu quo, soit parce que le dirigeant ne voit pas la nécessité d'agir ou qu'il n'a pas les ressources à l'interne ou dans ses réseaux d'affaires pour le faire, ou encore qu'il ressent une incertitude importante

par rapport à l'avenir de l'entreprise et ce, pour toutes sortes de raisons telles que l'agressivité des concurrents, les répercussions de certains aspects juridiques, etc.

Pour aller plus loin encore, nos études de cas révèlent que ces liens entre les trois dimensions sont fortement idiosyncrasiques dans le sens où c'est l'équipe dirigeante qui produit continuellement des significations ou du sens à travers un processus de construction sociale largement influencé par le contexte dans lequel l'entreprise est enchâssée et les possibilités que son portefeuille de relation offre. Avec le temps, ces liens répétés entre les trois dimensions donneraient même lieu à un certain savoir-faire dans l'élaboration des stratégies.

En fait, quand on regarde l'évolution de l'industrie du vêtement au Canada ces dernières années et le comportement de certains acteurs, on peut constater une forme de structuration, une dualité de l'action et de la structure au sens où l'entend Giddens (1985). En effet, en réponse aux répercussions des événements traduisant l'ouverture des marchés, notamment l'abolition des quotas, plusieurs entreprises, dont celles que nous avons étudiées, ont essayé de trouver des solutions pour perpétuer leur compétitivité. Certains comportements – notamment une orientation de plus en plus prononcée vers les marques de commerce, une place de plus en plus importante accordée à certaines technologies (notamment sur le plan du design, de la gestion de la logistique et des technologies qui sont liées à la gestion de l'information en général) et également un effort de ciblage plus important pour se concentrer sur des niches bien précises – ont été initiés par certains acteurs, entre autres par les entreprises étudiées, et ont été adoptés par la suite par d'autres. Dans cette perspective, les actions et les interactions prennent vie en structurant du coup le contexte dans lequel opère cet ensemble d'organisations (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 ; Sydow et Windeler, 1998 ; Giddens, 1985). Ici, nous faisons bien référence à des entités « objectives », observables au niveau macro mais qui sont interprétées subjectivement par les dirigeants de chaque entreprise.

Ce genre de comportements remet les acteurs au centre de l'action, mais des acteurs qui sont dispersés au-delà des frontières classiques de la firme puisque nous croyons, du moins dans les cas étudiés, que le portefeuille de relations d'une entreprise permet d'élargir les

options stratégiques et de relever la valeur qu'elle propose à son marché. Cette dynamique du comportement stratégique est représentée dans la figure suivante sous forme de triptyque qui s'inspire de celui de Pettigrew (1985a) :

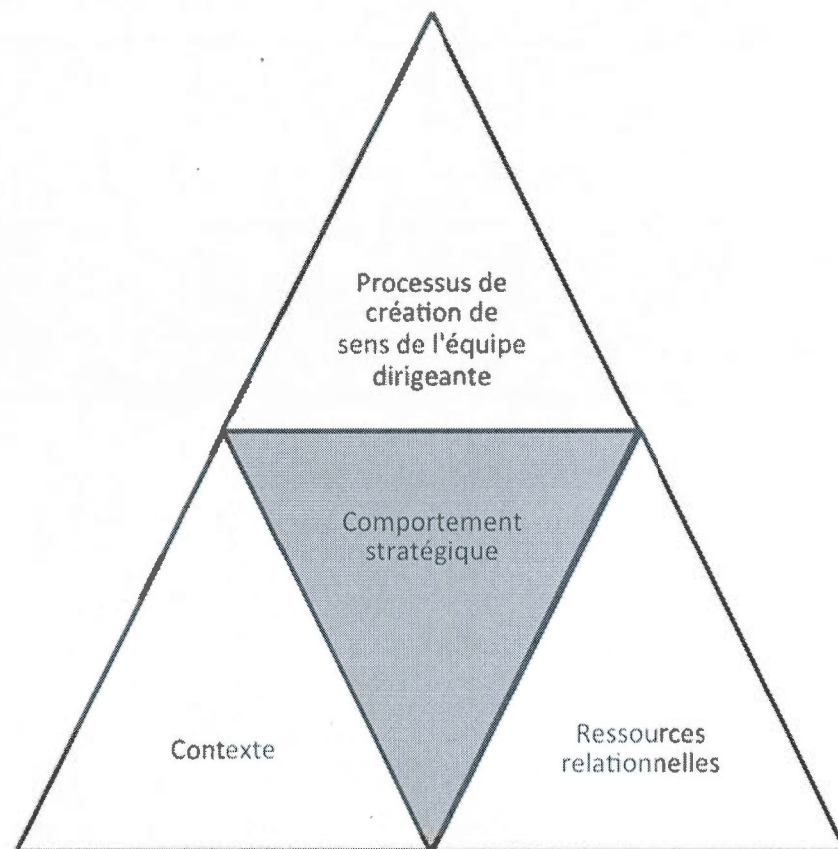


Figure 9.6 : Le triptyque du comportement stratégique

Cette représentation paraît statique mais nous l'avons choisie pour des raisons d'illustration. Cependant, il s'agit bel et bien d'une dynamique, qui résulte d'un processus de création de sens continu dans le temps et qui se nourrit du contexte, de la vision des dirigeants et des ressources relationnelles dont dispose l'entreprise et qui donne lieu à des comportements stratégiques. Cette dynamique se reproduit chaque fois qu'une entreprise fait face à une rupture institutionnelle. Plus encore, nous croyons que la reproduction de cette dynamique dans le temps affûte la capacité de l'entreprise à faire face à différentes

problématiques internes et externes et permet un certain **apprentissage** qui améliorerait la capacité d'une entreprise à faire face aux événements prenant place dans son environnement. Cet apprentissage ne concerne pas uniquement le contenu mais aussi, et surtout, le processus qui semble de nature organique ou en d'autres termes, la façon d'aborder et de gérer ce type de situations. Nous qualifions l'atteinte de cet état de « maturité stratégique ». Nous tenterons dans les prochaines pages de développer, à partir de l'analyse de nos données, ce concept intégrateur dont l'objectif est de proposer aux gestionnaires une sorte de démarche qui permet une meilleure compréhension de la formulation des stratégies, de leur évolution dans le temps et des outils à maîtriser.

9.6 Le concept de maturité stratégique

9.6.1 Définition et fondements

La maturité stratégique correspond à l'atteinte d'une expertise dans la construction et le renouvellement de la stratégie. Elle nécessite une certaine logique ou clairvoyance stratégique mais aussi le développement et l'entretien d'une capacité d'action. Cette maturité, définie comme un état de ce qui a atteint son plein développement (www.larousse.fr), résulte d'un processus d'apprentissage et de confrontation avec différentes problématiques internes et externes qui se fait à deux niveaux. D'abord, en ce qui concerne la façon d'aborder et de créer du sens par rapport à ce qui se passe autour de l'organisation, et ensuite sur le plan de l'action et des réponses formulées en conséquence.

L'action d'une entreprise n'est jamais un acte isolé. Tout au long de sa vie, l'organisation prend un grand nombre de décisions plus ou moins stratégiques et fait des choix pour demeurer compétitive. Ces différentes décisions, même si elles sont liées à des circonstances différentes, semblent s'imprégner d'une même logique et plus précisément d'un ensemble de postulats organisationnels liés à l'identité et à l'histoire de l'entreprise et largement influencé, à notre avis, par la vision de ses dirigeants. Dans cette perspective, la compréhension des interactions entre les différentes décisions et les événements auxquels une entreprise est confrontée devient fondamentale. C'est pour cette raison que nous avons tenté, dans chacune de nos études de cas, de retracer et de comprendre les principaux épisodes dans la vie de ces entreprises à partir du moment où elles avaient pris connaissance de l'échéance

de l'abolition des quotas (voire avant cet événement). En effet, dans leur critique du processus de prise de décision, Langley et *al.* (1995) estiment que la recherche portant sur la prise de décision organisationnelle souffre de trois limites majeures qu'ils identifient comme : « *reification, dehumanization and isolation* ». Pour cette dernière limite qui nous concerne particulièrement, les auteurs soulignent :

The third limitation is the assumption that decision processes can in fact be isolated from one another and from much of the collective reality that is organisation. In other words, distinct processes can be identified, tracing back from particular choices, and these can be described rather independently of their organizational context. We shall instead argue that strategic decision processes are characterized more by their interrelations and linkages than by their isolation.

En fait, l'objectif derrière la proposition d'un tel concept est de contribuer à une meilleure compréhension de l'application et de la gestion de l'activité stratégique dans les organisations en rassemblant des éléments séparés en une métaphore cohérente et structurante. Nous voulions en fait présenter un modèle à la fois pratique et assez exhaustif. D'abord, il s'agit d'un modèle descriptif dans la mesure où nous nous sommes nourri de nos observations sur le terrain dans les trois entreprises étudiées et de l'analyse des données qui a été effectuée *a posteriori*. En d'autres termes, ce modèle reflète le comportement stratégique des entreprises choisies. En outre, il a une visée normative dans la mesure où il pourrait aider les gestionnaires à mieux comprendre, aborder et concrétiser la construction et le renouvellement de la stratégie. Tous les *managers* ne sont pas forcément familiers avec le langage et la portée de l'activité stratégique, d'où l'utilité d'une telle démarche.

Ce concept de maturité stratégique se positionne dans la continuité des travaux d'Andrews (1971) et de Mintzberg (1978) et de leur vision de la stratégie comme « *a stream in a pattern of actions* », et de celui d'Avenier et ses collaboratrices (1997) et de leur livre *La stratégie « chemin faisant »*. Dans ce dernier, l'activité stratégique prend la forme d'un processus où s'entremêlent action et réflexion dans une interaction récursive, et ce, dans le cadre d'une « dialectique continue entre fins et moyens rapportés à leurs contextes ». Nous

croyons néanmoins que notre description de la réalité stratégique est plus complète⁹⁴ dans le sens où elle tente de remédier à un certain réductionnisme (par ailleurs nécessaire pour approfondir nos connaissances de certains éléments internes ou externes) en tentant de répondre aux questions suivantes :

- comment faire de la stratégie ?
- quels sont les outils nécessaires pour réussir l'élaboration, la mise en place et le renouvellement de la stratégie (à quoi faut-il faire attention) ?
- comment faire en sorte d'améliorer la cohérence organisation-environnement ?

Notons que cette maturité stratégique correspond définitivement à une expertise collective et n'est pas uniquement liée à un personnage central (ou un ensemble de cadres clés) dans l'organisation. Notre intention n'est pas de négliger le rôle de la direction, au contraire. Nous n'avons cessé, à travers notre thèse, de mettre de l'avant son influence et son importance. L'idée est de valoriser l'aspect collégial de la construction stratégique imputant ainsi au dirigeant un rôle de *leader* capable de rassembler ses troupes autour d'une vision commune et de déléguer à ses subordonnés la tâche de résoudre les problèmes surgissant à leurs niveaux. Voyons à présent les deux ingrédients de cette maturité stratégique⁹⁵ présentés dans la figure suivante.

⁹⁴ Nous avons notamment montré en quoi notre travail répond à certaines lacunes observées dans la littérature et nous avons explicitement identifié nos différences par rapport aux travaux de Pettigrew (1985) et Hoffman (2001).

⁹⁵ Voir l'annexe 21 où nous tentons de justifier le choix des termes utilisés en mettant de l'avant les raisons qui nous ont poussé à sélectionner ces termes plutôt que d'autres et donc de présenter leurs différences sémantiques.

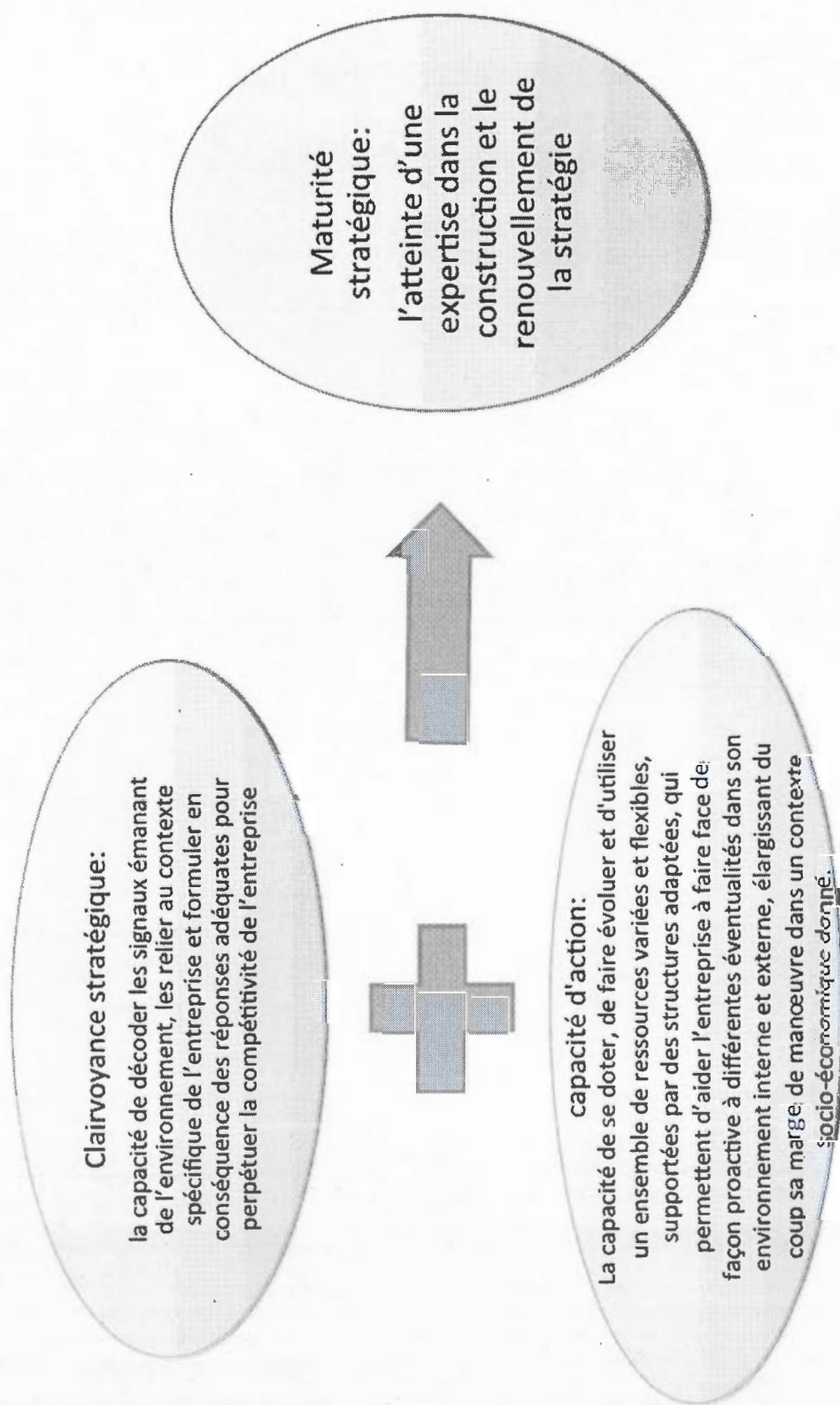


Figure 9.7: Les deux ingrédients de la maturité stratégique

9.6.2 La clairvoyance stratégique

Nous définissons la clairvoyance stratégique comme **la capacité de décoder les signaux émanant de l'environnement, de les relier au contexte spécifique de l'entreprise et de formuler en conséquence des réponses adéquates pour perpétuer la compétitivité de l'entreprise**. À travers les épreuves affrontées, la constance des comportements, l'apprentissage et l'attachement à une vision tournée vers la proaction, cette logique⁹⁶, sous-jacente à l'action, se forge, s'affine, s'enrichit et se renouvelle. Plus encore, cette clairvoyance stratégique permettrait à une entreprise de développer une certaine capacité de discernement qui aiderait l'équipe dirigeante à essayer de changer ce qu'elle est capable de changer et de limiter ou relativiser le reste. Dans l'environnement, il y a des choses sur lesquelles l'entreprise n'a pas (ou a peu) de contrôle. Cela ne veut pas insinuer qu'elle doit baisser les bras. Au contraire, elle doit développer une connaissance approfondie de ces événements pour être en mesure de mieux les décoder, en comprendre les signaux et s'ajuster avant les autres.

Il semble assez évident que la nature de l'environnement actuel force un changement de paradigme dans le sens où les outils utilisés par une entreprise pour faire face à son environnement doivent évoluer avec ce dernier, et c'est dans ce genre de contexte turbulent que l'essence même de cette clairvoyance devrait prévaloir. Il faut ainsi apprendre à opérer dans l'incertitude et à « normaliser » cet état d'esprit à l'intérieur de l'organisation. Avec le temps et grâce à l'apprentissage, l'échange et une certaine subsidiarité⁹⁷, les employés développent une logique ou

Un ensemble d'idées à travers lequel les problèmes sont repérés et interprétés et dont découle le flux de décisions [...] elle constitue en quelque sorte une structure cognitive qui permet de rendre le monde compréhensible, de le simplifier, d'ordonner les stimuli et la réflexion et, ainsi, de faciliter l'action. (Desreumaux, Lecocq et Warnier, 2009)

⁹⁶ La logique est utilisée ici en référence à une manière de raisonner, à un enchaînement cohérent d'idées, voire une suite cohérente et régulière d'événements, de choses (adapté du www.larousse.fr). Pour les fins de ce travail, les mots *logique* et *dynamique* seront considérés comme des synonymes.

⁹⁷ La subsidiarité implique l'élargissement de la réflexion stratégique à différents niveaux et spécialement aux « acteurs directement concernés [...] ce qui permet de tirer parti de leurs capacités de compréhension, d'intelligence, d'inventivité, d'ingéniosité et de leurs savoirs locaux ». (Avenier et al., 1997)

Nous nous reconnaissons ainsi dans les idées de Brown et Eisenhardt (1998) et leur philosophie de « *competing on the edge* » dans laquelle ils invitent les dirigeants à ne pas subir le changement ni à y réagir mais plutôt à le façonner, à être à l'écoute et à apprendre continuellement. Pour ces auteurs, le problème central de la stratégie est la gestion du changement. Certes, il s'agit là d'un objectif extrêmement ambitieux, voire utopique, mais nous avons besoin de décrire des situations idéales pour pouvoir nous en approcher. L'encadré suivant montre que les dirigeants *interviewés* étaient conscients de la nécessité d'un tel comportement.

- « Le taux de change, ensuite il y a les prix qui changent, il y a la demande qui change, il y a la compétition qui change, voilà. Je pense que dans cette industrie en ce moment, il faut être capable d'opérer dans l'incertitude. Si on est du type de personnalité qui doit se sentir toujours en contrôle, on va se rendre complètement fou. Il y a une expression en anglais qui dit *uncharted waters*, je ne sais pas comment on dit en français, ça réfère à un capitaine qui est sur un navire et qui navigue à travers des eaux où est-ce qu'il n'y a jamais eu de cartes qui ont été faites, donc l'économie est un peu comme ça. Je pense que c'est vrai pour plusieurs industries incluant l'industrie du textile en ce moment [...] toutes les personnes ne sont pas capables de le faire, je dirais la première confrontation ça fait peur. Maintenant si tu réussis à survivre là-dedans, tu finis par t'habituer, ça devient comme une seconde nature. » v-p d'Ariane Lingerie
- « Vous avez une compagnie à diriger, si vous ne voyez pas l'avenir venir, ça viendra et ça va vous frapper dans le visage. » Le dirigeant de Keystone
- « Quand on voit leurs décisions [du gouvernement], ils ont d'autres jeux à jouer [...] et si vous voulez pleurer, vous pouvez, ou bien dire c'est ça qu'il y a, qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour le changer et pas assez de monde l'ont fait. » *Idem*
- « D'être capable de lire les opportunités, ou même les menaces tu sais qui entourent ton entreprise, puis être capable de décoder à travers ça, en fait toujours les menaces et les opportunités, mais d'être capable de décoder ce qui est bon pour toi, donc d'être préoccupé par ces choses et d'être capable d'articuler tout ça, parce qu'il ne faut pas que ça demeure un rêve. » Le dirigeant d'Attraction.

Encadré 9.2 : Illustration de la clairvoyance stratégique qui doit prévaloir dans les organisations

Cette clairvoyance, qui doit imprégner l'état d'esprit des dirigeants de l'organisation, devrait résulter d'un apprentissage continu, obligatoirement à double boucle (Argyris et Schon, 1978), pour permettre de maîtriser non seulement les défis de contenu mais surtout de la dynamique inhérente aux processus stratégiques : identification des événements

perturbateurs, recueil d'information, synthèse, analyse, interprétation, échanges et discussions, test de cohérence, formulation des enjeux, identification des réponses, personnes impliquées, façons de faire, etc.

Ces propos rappellent l'importance de la création de sens dans la formulation des stratégies qui reste avant tout une activité humaine, subjective et largement influencée par nos structures mentales. L'organisation devient alors « un lieu où des représentations organisationnelles se construisent, où du sens se crée et se transforme sous l'influence des interactions, des conflits cognitifs et des processus d'influence sociale » (Ehlinger, 1996). Il semble plus clair maintenant que les structures mentales de l'équipe dirigeante, même si elles évoluent dans le temps, restent le point commun entre les différentes décisions qu'une entreprise prend dans le temps. C'est dans ce sens que la clairvoyance stratégique prend racine dans ces structures mentales et à travers les représentations qu'elles produisent, et évoluent en s'enrichissant des apprentissages continus face aux problèmes rencontrés de nature interne ou externe. Les propos de Laroche et Nioche (1994) illustrent parfaitement notre point de vue :

L'action stratégique naturellement éparpillée serait maintenue *a posteriori* par des « ficelles cognitives ». Au total, c'est probablement sur la base d'une dialectique entre ces deux sens de la causalité qu'il convient de raisonner : la pensée stratégique produit à l'évidence de l'action stratégique, mais celle-ci est tout aussi bien reconstruite *a posteriori* par des explications et justifications qui maintiennent une cohérence et une continuité dans le comportement de l'entreprise et de ses principaux acteurs.

La stabilité des stratégies, particulièrement en ce qui concerne le processus qui les sous-tend (prise de connaissance, création de sens, formulation, etc.) peut s'expliquer par une certaine continuité dans les valeurs et les paradigmes détenus et valorisés par les groupes dominants dans l'organisation. Cette stabilité est importante. Pour preuve, dans le cas de Keystone, nous avons constaté clairement un changement important et notable des stratégies d'entreprise qui a accompagné le changement de *leadership*. Ce changement renforcé par les départs qui ont touché d'autres postes clés de l'organisation a provoqué une certaine rupture avec les paradigmes en place et l'impact était négatif, du moins dans ce cas-ci.

La stabilité des structures mentales est importante mais en même temps, il faut éviter qu'elles deviennent des éléments poussant vers l'inertie. Par exemple, nous avons mis de l'avant dans ce travail l'importance des approches proactives et ce type de démarches nécessite des structures mentales tournées vers l'action, la recherche d'un minimum de contrôle sur le destin de l'entreprise, l'ouverture sur l'environnement et l'importance du facteur humain. À l'intérieur de ce cadre cognitif, il peut y avoir certains ajustements, touchant souvent les aspects secondaires, d'où l'importance de ce qu'Isabella (1990) appelle « la flexibilité cognitive ». Comme nous le verrons plus loin, il faut que les entreprises trouvent un équilibre entre les stratégies d'innovation et de différenciation et celles qui sont tournées vers la conservation des valeurs centrales de l'entreprise.

Toutefois, l'apport d'une telle clairvoyance ne sera concret qu'avec la mise en place d'une capacité d'action en mesure de transformer ces bonnes intentions en stratégies source de valeur et de compétitivité pour l'entreprise.

9.6.3 Le développement d'une capacité d'action

Avec un environnement plus turbulent où les changements sont plus fréquents et imprévisibles, une question apparaît comme centrale pour les organisations : peut-on et doit-on planifier dans ce genre de contexte? En réponse à cette question, nous croyons que la clé du succès réside dans la capacité de l'entreprise à trouver une solution au paradoxe auquel elle est confrontée, à savoir la nécessité, d'une part, d'avoir un minimum de préparation pour pouvoir répondre de façon efficace aux changements potentiels de l'environnement et, d'autre part, de pouvoir agir assez rapidement. La solution réside dans la constitution de ce que nous appelons une capacité d'action, définie comme **l'aptitude de se doter, de faire évoluer et d'utiliser un ensemble de ressources variées et flexibles, supportées par des structures adaptées, qui permettent d'aider l'entreprise à faire face de façon proactive à différentes éventualités dans son environnement interne et externe, élargissant du coup sa marge de manœuvre dans un contexte socio-économique donné.**

Ce concept s'inspire d'autres propositions, comme celles de « capacité de changement » (Soparnot, 2005 ; Demers, 1999) ou « d'adaptation » (Staber et Sydow 2002 ; Thompson, 1967). Toutefois, nous leur reprochons le fait qu'elles s'inscrivent dans une perspective

d'adéquation, voire de réaction et non de proactivité, qui se trouve au cœur de notre modèle. Concrètement, le développement de cette capacité pourrait inclure l'embauche de personnes ayant travaillé dans plusieurs contextes organisationnels différents, qui s'accommoderaient probablement plus facilement des changements fréquents dans l'organisation, de l'investissement continu dans la formation et la veille, de la valorisation du travail d'équipe, de la mise en place d'un programme de roulement de postes, d'une budgétisation flexible, etc. Plus encore, nos études de cas nous ont permis de mettre de l'avant un autre ingrédient essentiel à cette capacité d'action, à savoir le développement d'un portefeuille de relations variées et stratégiques capables d'élargir la marge de manœuvre de l'organisation en rendant possibles certaines stratégies et en atténuant l'impact de certaines menaces.

Même si cette dernière proposition contraste avec les postulats de certaines théories dominantes comme celles de Porter ou de la « *resource based view* », les organisations devraient élargir la construction et le renouvellement de la stratégie au-delà des frontières classiques de la firme à toutes sortes de parties prenantes. En résumé, cette capacité d'action permettrait donc de doter une organisation des ressources nécessaires, internes et externes, pour évoluer avec (ou dans) le changement et non de répondre au changement. Ainsi,

Plutôt que de chercher à maîtriser le processus en le pilotant, il convient de créer les conditions organisationnelles qui le faciliteront. Cette approche préconise donc d'institutionnaliser le changement, de le rendre permanent et continu et de l'enraciner dans les processus organisationnels. (Soparnot, 2009)

Ce concept de capacité d'action est le prolongement de ce que Cyert et March (1963) qualifient de « *slack resources* ». Ces auteurs soulignent que « *[o]rganizational slack absorbs a substantial share of the potential variability in the firm's environment. It plays both a stabilizing and adaptive role* ». Ces ressources se trouvent au cœur de notre concept de capacité d'action et peuvent être définies comme un excédent (de ressources) qui permet à l'organisation de s'adapter aux transformations de son environnement et notamment à des évolutions dans le cœur de métier (Grandval et Morisse, 2009). Ces éléments favoriseraient, entre autres, la prise de risque, en fournissant des ressources pour la recherche et l'expérimentation de nouveaux projets innovants tels que la création de nouveaux produits, contribueraient à la flexibilité stratégique de la firme et faciliteraient la mise en œuvre de

comportements entrepreneuriaux (Bueno Merino et Grandval, 2009 ; Grandval et Morisse, 2009 ; Bourgeois, 1981).

En somme, nous croyons que la mise en place de cette capacité d'action correspond à un changement en ce qui concerne les façons de faire puisque de plus en plus d'auteurs invitent les organisations à évoluer de la gestion du changement, souvent vaine selon ces mêmes auteurs, vers la mise en place de ressources et de structures capables de créer les conditions facilitatrices du changement. Pour ce qui est de la clé du succès de ce genre de capacité, elle réside à notre avis dans l'atteinte d'un équilibre entre les démarches de différenciation et de consolidation (voir entre autres Deephouse, 1999 ; Leonard Barton, 1992 ; Burgelman, 1991 ; March, 1991). En fait, nous croyons que l'origine d'une telle réflexion réside dans le fait que les organisations ont toujours été le théâtre d'une dialectique ou d'une tension continue entre les forces du changement et celles de la stabilité (Remili, 2006). Concrètement, réussir la mise en place de cette capacité d'action appellerait à un équilibre entre les réussites et le poids du passé et la nécessité de se renouveler et de se différencier. Weick (1977) souligne dans ce sens que « faire ce que l'on a toujours fait est nécessaire dans l'adaptation à court terme. Faire ce que l'on n'a jamais fait est nécessaire dans l'adaptation à long terme, et les deux sont nécessaires simultanément. » (cité dans Thiétart et Forgues, 1993)

À cet égard, les trois entreprises étudiées constituent un bon exemple dans le sens où elles ont toujours essayé, dans leur processus de renouvellement, de garder certains éléments du passé ayant toujours de la valeur et qui ont façonné la réussite et l'histoire de l'organisation. Ainsi, dans certains cas, la logique ou la philosophie reste la même mais les actions la traduisant peuvent changer pour s'adapter à l'évolution du contexte. Dans le cas d'Attraction, l'entreprise a toujours voulu garder une certaine proximité avec ses clients et la qualité de son service. Par contre, elle a dû faire quelques choix, parfois difficiles, pour perpétuer sa compétitivité en cessant la production locale, en se tournant vers les marques de commerce, en développant une expertise dans l'import et en investissant massivement dans les technologies d'identification.

Pour Keystone, ce qui a souvent fait la différence, c'est la qualité de l'environnement de travail et la marge de manœuvre attribuée aux cadres de l'entreprise. Elle a su aussi, à travers

les années, développer une réputation solide dans cette industrie. En s'appuyant sur de tels fondements, la mise en place d'autres stratégies semble plus aisée. Nous avons constaté par contre qu'avec le changement de *leadership* et celui des fondements qui ont toujours fait le succès de l'entreprise, les tentatives pour la faire évoluer furent beaucoup moins concluantes. Dans la troisième entreprise étudiée (Arianne Lingerie), ce parallèle entre des acquis liés au passé et un renouvellement du modèle d'affaires est également bien présent. En effet, en dépit du changement du modèle d'affaires et de son évolution dans le temps, nous avons pu constater que la philosophie ou la logique stratégique de l'entreprise est toujours la même : développer continuellement une connaissance pointue et détaillée de son domaine d'activité et surtout, de sa structure de coûts. L'efficacité est au cœur des préoccupations de ses deux dirigeants : le père et le fils. **En se référant à la distinction élaborée par Bueno Merino et Grandval (2009), Arianne Lingerie reposerait donc sur une architecture centrée efficacité, plutôt que centrée innovation, ce que visaient plus les deux autres entreprises.**

Ainsi, ces trois entreprises ont, à des degrés différents, tenté de privilégier des approches plutôt proactives mais prudentes. Le changement, lorsqu'il prenait place, s'opérait plus souvent par superposition, et non pas par substitution (Rondeau, 1999). Les entreprises ont toujours su perpétuer une certaine vision de ce que devrait être une entreprise tout en trouvant les moyens d'adapter ou de traduire cette philosophie en choix stratégiques cohérents avec ce qu'exige l'environnement. Ces exemples vont dans le même sens que les propos de Mignon (2009) :

Les études menées sur le sujet montrent que cet équilibre entre « changement et continuité » ne doit pas être uniquement perçu de façon dialectique – dans le sens où la vie d'une entreprise est caractérisée par des phases de changements majeurs ponctués de changements mineurs – mais de façon réursive au sens où **les constantes** peuvent contribuer au changement. En effet, l'étude d'entreprises pérennes révèle qu'un certain nombre d'invariants (**savoir-faire, traditions, gestion financière prudente, valeurs, fidélité du personnel, investissements à long terme**) jouent le rôle de filtre des initiatives stratégiques et permettent de modérer ces dernières dans le sens de la pérennité. Le processus de sélection interne, conduisant soit à l'abandon soit à la rétention, d'un certain nombre d'initiatives stratégiques permet à l'entreprise de ne pas se fourvoyer dans des voies irréalistes et de se maintenir sur le long terme.

D'ailleurs, nous sommes capables de faire ressortir certaines de ces constantes dans chacune des entreprises étudiées. Ces éléments de continuité reflètent les structures mentales

prévalant dans une entreprise et se trouvant à la base de ses choix. C'est dans ce sens que l'apport de cette capacité d'action dépend grandement de sa cohérence avec l'autre composante de la maturité stratégique, à savoir la clairvoyance stratégique. Ce qui semble donc crucial, c'est que le dirigeant d'une entreprise soit conscient de la dynamique de son environnement – sectoriel et sociopolitique –, de la normalité du changement et de l'importance de se structurer en conséquence. Les propos du dirigeant d'Attraction illustrent cette prise de conscience :

Écoute, moi je pense que l'industrie est à la fin de son virage important. Les joueurs qui vont rester vont avoir un meilleur avenir, et ça on le disait dès le départ, il fallait penser cette priorité-là, priorité maintenant que l'environnement est perturbé, je pense qu'actuellement on se rend compte que le changement est là pour rester, on est dans un contexte de mondialisation, on doit faire avec ça, je pense qu'il faut se préparer à ça et puis on n'a pas beaucoup d'emprise là-dessus, que ce soit le phénomène du dollar, que ce soit la politique par exemple, il faut être préparé pour ça. **Fait que dans notre plan d'affaires, il faut se garder une certaine souplesse**, je pense qu'il faut partager notre portefeuille de risques dans le sens ça je maîtrise, ça je ne maîtrise pas, dans ce que je ne maîtrise pas ce n'est pas la peine de me jeter à terre.

En outre, nous croyons que la mise en place d'une capacité d'action permet de combiner les préoccupations de l'entreprise à court terme avec des considérations stratégiques à plus long terme puisque l'entreprise n'est pas uniquement en mode réaction mais surtout en mode proaction ou coévolution. Elle induit aussi l'hypothèse du caractère temporaire et fragile des conditions de succès qui doivent être évaluées régulièrement, traduisant ainsi le caractère critique de la problématique du renouvellement des compétences clés. En effet, comme nous avons pu le voir à travers les trois cas, chaque contexte amène avec lui ses propres exigences qui prennent du côté organisationnel le visage d'un certain nombre de compétences centrales. Dans ce sens, nous croyons fermement que le développement d'un portefeuille de relations variées et étoffées ne peut qu'aider une organisation à perpétuer une certaine cohérence entre son modèle d'affaires et l'environnement dans lequel elle évolue. Tout en élargissant la marge de manœuvre d'une entreprise face aux ruptures institutionnelles auxquelles elle pourrait faire face, ces ressources relationnelles permettraient de réduire l'incertitude et d'assurer un plus grand contrôle de ses activités.

Dans un autre registre, nous croyons que le développement d'une capacité d'action performante nécessite également un apprentissage important sur le plan de ce que nous pouvons appeler la dissémination stratégique, ou en d'autres termes, le passage des choix stratégiques à l'opérationnalisation interne, c'est-à-dire la prise en charge par les membres de l'organisation des différentes tâches traduisant le choix adopté. Comment chaque fonction ou service va-t-il contribuer à la réalisation de ces objectifs ? En fait, lors de nos analyses, nous nous sommes rendu compte que ce passage constituait souvent un moment important dans la vie d'une organisation. En fait, la qualité de cette dissémination ou de ce passage semble dépendre grandement des façons de faire à l'interne et particulièrement du degré de collégialité dans le fonctionnement de l'organisation, spécialement lors de la prise de décision stratégique. C'est ce que nous avons pu constater dans les entreprises étudiées. Un consultant siégeant sur le conseil d'administration et sur d'autres comités d'Attraction affirme en parlant justement de ce passage du stratégique à l'opérationnel : « ça été l'un des grands défis de l'entreprise [...] souvent, les entreprises lorsqu'elles modifient leur modèle d'affaires intellectuellement ça, ça fait du bon sens, mais le grand défi est souvent un défi interne [...] pour faire migrer le "mainset" qui est différent ».

Ainsi, la mise en place d'une capacité d'action ou de changement renfermant les conditions nécessaires à une coévolution avec l'environnement achève l'atteinte de la maturité stratégique ou, en d'autres termes, la capacité d'une firme de se renouveler continuellement au contact des ruptures institutionnelles auxquelles elle fait face. À travers le temps, elle développe un certain nombre de compétences pour ce qui est notamment de la lecture de l'environnement, des liens effectués entre l'évolution probable de l'environnement et ses répercussions sur la compétitivité de l'entreprise et du processus de réponses qui en résulte. L'apprentissage et l'interaction, aussi bien interne qu'externe, contribuent à faire mûrir cette capacité d'action améliorant la réceptivité de l'entreprise aux réformes futures (Soparnot, 2009). En se questionnant sur les secrets des entreprises qui réussissent dans la durée et en faisant référence à différentes recherches traitant de cette interrogation, Saïas et Métais (2001) concluent que « les entreprises qui survivent à long terme ont une capacité singulière à se repenser, à se remettre régulièrement en question. Ce faisant, elles créent et maîtrisent de nouvelles sources de valeur, et ne se contentent pas de défendre leurs acquis. »

À ce stade, après avoir présenté ce concept de maturité stratégique et ses deux composantes, nous proposons une figure qui en résume le rôle ainsi que le contenu. Cette proposition a donc une visée pratique puisqu'elle pourrait aider les dirigeants et les cadres prenant part à la construction de la stratégie à mieux comprendre les ressources à mobiliser et le chemin à emprunter. Il reste à préciser qu'au-delà de la connaissance des ingrédients et de la recette, ce qui fait un excellent cuisinier, c'est l'apprentissage et la pratique.

La clairvoyance stratégique

- L'action stratégique n'est jamais isolée. Les choix stratégiques semblent s'imprégner d'une même logique sous-jacente à l'action;
- À travers les événements importants auxquels elle fait face et les apprentissages qui en résultent, l'entreprise développe une meilleure lecture et appréciation de son environnement ;
- Il faut apprendre à opérer dans l'incertitude. L'environnement est construit à travers les choix de l'entreprise;
- *Locus of control* plutôt interne et l'importance de l'apprentissage (idéalement à double boucle);
- Une collégialité de l'activité stratégique : construction de sens, dissémination stratégique et mise en œuvre;
- Une certaine flexibilité cognitive;
- Une attention particulière aux signaux faibles;
- Une certaine dialectique entre les stratégies de conservation et de différenciation;
- Cette clairvoyance devrait concerner : identification des événements perturbateurs, recueil d'information, synthèse, analyse, interprétation, échanges et discussions, test de cohérence, formulation des enjeux, identification des réponses, personnes impliquées, façons de faire, etc,

La construction et le renouvellement de la stratégie

- La capacité de se doter, de faire évoluer et d'utiliser un ensemble de ressources variées et flexibles, supportées par des structures adaptées, qui permettent d'aider l'entreprise à faire face de façon proactive à différentes éventualités dans son environnement interne et externe, élargissant du coup sa marge de manœuvre dans un contexte socio-économique donné;
- Des ressources humaines compétentes, capables d'opérer et de s'adapter à différentes situations, qui considèrent le changement comme la norme, adeptes de la formation continue et capables d'initiatives et d'autonomie;
- Une certaine flexibilité en matière de ressources financières;
- Le développement d'un portefeuille de relations diversifiées et stratégiques (présentant un haut potentiel de support) qui permettrait à l'entreprise de mieux répondre à ses besoins et aux exigences de son environnement;
- Une structure plutôt organique et décentralisée privilégiant le principe de la subsidiarité;
- Utiliser la technologie pour améliorer la connectivité de l'entreprise et permettre une meilleure prise de décision.

Le développement d'une capacité d'action

Figure 9.8 : Les fondements de la maturité stratégique

9.7 Conclusion

Nous avons tenté dans ce chapitre de synthétiser les résultats de nos études de cas et particulièrement de contribuer à une meilleure compréhension du comportement stratégique des firmes face à des ruptures institutionnelles programmées. Pour ce faire, nous avons montré le rôle d'un certain nombre d'éléments dans la compréhension de ces choix, validant du coup notre cadre théorique. Plus encore, nous avons identifié certaines régularités liées aux comportements stratégiques des firmes étudiées.

À travers nos études de cas, nous avons montré le rôle central du processus de création de sens opérant continuellement dans les organisations qui, de par l'influence évidente des caractéristiques et du profil de l'équipe dirigeante, présente une coloration subjective. Soulignons que ce processus de création de sens est largement influencé par le contexte dans lequel l'entreprise est enchâssée et les possibilités que son portefeuille de relations offre.

Dans un deuxième temps, nous avons essayé de mettre de l'avant, à partir des données recueillies, le concept de maturité stratégique, censé démystifier la construction et le renouvellement de la stratégie dans les organisations, une proposition qui se veut cohérente avec le type d'environnement dans lequel évoluent la plupart des entreprises aujourd'hui. Cette maturité stratégique repose sur le développement simultané d'une clairvoyance stratégique et d'une capacité d'action.

CHAPITRE X

CONCLUSION

Prenez garde à la grande théorie du processus, ou mieux encore du changement social et organisationnel. Cherchez la continuité et le changement, les patterns et les comportements idiosyncratiques, les actions des individus et des groupes à différents niveaux organisationnels, et les processus de structuration. Donnez à l'histoire et aux arrangements sociaux l'occasion de vous révéler leur désordre. (Pettigrew, 1985a)

Dans cette partie, nous allons présenter les principales contributions de cette thèse aux niveaux théorique, méthodologique et pratique et nous poursuivrons avec quelques avenues futures de recherches avant de terminer par les limites de ce travail.

10.1 Rappel de la problématique et des questions de recherche

Notre projet de recherche vise à comprendre le comportement stratégique d'une entreprise, particulièrement face à une rupture institutionnelle préalablement annoncée, à savoir l'abolition des quotas à l'importation dans l'industrie du vêtement. Concrètement, nous tenterons de répondre aux deux questions suivantes :

- quels sont les facteurs qui peuvent nous aider à comprendre la réaction et le comportement d'une entreprise à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?
- existe-t-il des régularités qui se dégagent de l'évolution du processus stratégique prenant place à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?

10.2 La démarche et les choix théoriques

Notre travail s'inscrit dans une tradition contextualiste (Pettigrew et Webb, 1992; Pettigrew, 1990; Pettigrew, 1985a et 1985b) et s'inspire des travaux qui suggèrent que la formation des stratégies (ou le changement stratégique) trouve ses racines aussi bien dans des

influences externes, notamment institutionnelles, qu'internes (Hough et White, 2003 ; Child, 1997 ; Greenwood et Hinings, 1996). Pour répondre à cette problématique, nous avons mobilisé différents courants théoriques, notamment la théorie institutionnelle, l'approche basée sur les parties prenantes et la théorie basée sur les ressources et les compétences. Nous estimions que la combinaison de ces différents courants permettrait une vision plus réaliste et juste du comportement stratégique des firmes et contribuerait à déchiffrer ce que plusieurs (Abdallah, 2007 ; Mirabeau, 2006 ; Mintzberg, 1994) qualifient de boîte noire de la formulation des stratégies.

Compte tenu de notre problématique, notre choix s'est tourné vers des études de cas longitudinales qui permettent de situer historiquement l'évolution de l'entreprise pour mieux apprécier ses choix stratégiques, donnant ainsi à la composante contextuelle une place prépondérante. Notre démarche a consisté à identifier les événements que les différentes personnes *interviewées* considéraient comme importants (Eisenhardt, 1989), particulièrement à partir du moment où l'entreprise prenait connaissance de la rupture institutionnelle nous servant de repère pour identifier d'éventuels *patterns* récurrents.

10.3 Contributions

Dans la prochaine partie, nous allons présenter les différentes contributions qui se dégagent de notre travail.

10.3.1 Contributions théoriques

10.3.1.1 Le rôle des ruptures institutionnelles dans la formulation des stratégies

Notre idée consistait à partir de la façon avec laquelle une entreprise réagit à un événement de type particulier à l'intérieur d'un secteur donné, avant de s'intéresser à la formulation des stratégies en général. La question qui se pose est : pourquoi ce type d'évènement en particulier? Rappelons qu'il s'agit d'un événement majeur, imposé par des acteurs institutionnels, qui touche l'ensemble d'une industrie, qui devrait donner lieu à des changements stratégiques dans l'organisation, qui est annoncé de façon préalable, donnant ainsi aux organisations un laps de temps pour s'y préparer, et que nous qualifions

essentiellement de rupture institutionnelle programmée⁹⁸, comme l'abolition des quotas à l'importation qui a été décidée en 1995 et qui est entrée en vigueur dix ans après.

En ce qui concerne les contributions, la plus importante à nos yeux, au-delà des spécificités d'une rupture institutionnelle en tant que telle, est l'interprétation que l'on en fait et les significations qu'on lui associe à travers un processus de création de sens. Plus encore, ce qui semble décisif, c'est l'influence d'une logique stratégique inhérente à l'action qu'on est capable de retracer dans le temps et qui se forge à travers les différentes épreuves auxquelles l'entreprise est confrontée.

En outre, notre étude confirme le rôle de déclencheur que peuvent jouer les ruptures institutionnelles dans la formulation stratégique. Nous avons cependant tenté d'aller plus loin pour expliciter ce rôle en suggérant que :

- les ruptures **déclenchent** ce que nous pouvons appeler le **test de cohérence**, censé évaluer la congruence entre le modèle d'affaires de l'entreprise et l'évolution actuelle et/ou probable de l'environnement. Dans le cas où l'entreprise identifie un écart, il s'agira de le combler le cas échéant (il se peut que l'entreprise préfère attendre ou qu'elle n'ait pas les moyens pour le faire, etc.) en faisant appel à ses ressources internes ou, de plus en plus, en s'adressant à certaines parties prenantes.
- parallèlement à ce processus qui se répète avec chaque rupture institutionnelle programmée⁹⁹, nous estimons que c'est également l'occasion de **tester la validité des**

⁹⁸ Nous avons opté pour ce type d'évènement pour les raisons suivantes :

- Il s'agit d'un type d'évènement rarement étudié dans la littérature contrairement à d'autres formes comme les événements qui prennent part de façon soudaine;
- Il permet de comprendre de quelle façon les entreprises gèrent leur temps entre le moment de la prise de connaissance et l'entrée en vigueur. Cela nous renseigne sur le rôle et l'utilisation du temps dans l'activité stratégique;
- Il permet de relever un constat assez paradoxal faisant référence aux liens entre une certaine prévisibilité (évènement et son contenu) située dans un contexte turbulent et complexe (répercussions probables). Cela permet de démontrer que la formulation stratégique inclut des éléments objectifs et subjectifs;
- Ce genre d'évènement risque de se répéter assez souvent dans l'avenir proche, notamment avec l'influence de plus en plus grande des institutions transnationales (OMC, ALENA, UE). Citons par exemple l'abolition des tarifs au premier janvier 2012 et le respect d'éventuelles normes environnementales.

structures mentales et d'y apporter, le cas échéant, des ajustements (souvent secondaires). À ce propos, nous avons mis de l'avant l'importance de trouver un équilibre entre une certaine préservation des valeurs qui font le succès de l'entreprise et la nécessité de « normaliser le changement ». La formule gagnante serait « changer pour rester la même », une formule que nous avons explicitée à la fin du précédent chapitre.

- s'attarder sur les ruptures institutionnelles permet également de souligner **le caractère temporaire de l'attention que les entreprises portent à certaines parties prenantes**. Concrètement, l'avènement de changements majeurs dans l'environnement peut modifier la nature des liens qu'une entreprise entretient avec différents *stakeholders*. Généralement, elle accordera plus d'importance à ceux qui lui permettent de mieux répondre aux conséquences probables de l'élément perturbateur.

10.3.1.2 Les fondements du comportement stratégique

D'abord, nous croyons, avec ce travail, contribuer à une meilleure compréhension de la construction et de l'évolution des comportements stratégiques en identifiant **trois dimensions clés** à considérer, à savoir **le dirigeant, son profil et son processus de création de sens, le contexte** dans lequel l'entreprise opère **et les ressources relationnelles** qui serviraient de levier pour élargir les possibilités d'action et renforcer la capacité concurrentielle d'une entreprise. En d'autres termes, la formulation et le renouvellement des stratégies découlent d'un processus continu de construction sociale d'éléments interdépendants à la fois internes et externes largement influencé par les caractéristiques et le profil de l'équipe dirigeante, le contexte dans lequel l'entreprise est enchâssée et les possibilités que son portefeuille de relations offre.

Au-delà de ces dimensions, ce sont **leurs interactions** continues, comme nous l'avons montré précédemment, qui donnent lieu à une sorte de **logique récurrente qui se trouve, à notre avis, non seulement à l'origine des actions entreprises, mais également de leur mise en place et de leur évolution dans le temps**. Notre travail se veut en fait le

⁹⁹ Parallèlement à la rupture institutionnelle qui nous a intéressé dans ce travail, nous en avons rencontré également d'autres en retraçant le processus stratégique de chaque entreprise dans le temps.

prolongement des idées de Pettigrew (1985a) en mettant en valeur le rôle central de ce que nous avons appelé les ressources relationnelles et l'apport d'un processus continu de création de sens censé simplifier la réalité organisationnelle.

10.3.1.3 Le concept de maturité stratégique

Notre travail propose également le concept structurant de **maturité stratégique**, défini comme l'atteinte d'une expertise dans la construction et le renouvellement de la stratégie et censée constituer **une réponse** adéquate au genre de contexte dans lequel évoluent les organisations, contexte aujourd'hui caractérisé par la complexité, l'incertitude et des frontières de plus en plus dérisoires. Cette maturité stratégique découle de **la reproduction dans le temps de l'interaction de deux ingrédients** traduisant le comportement stratégique d'une entreprise face à des ruptures institutionnelles et **les apprentissages en double boucle** qui en résultent. Nous faisons référence ici à **la clairvoyance stratégique**, définie comme la capacité de décoder les signaux émanant de l'environnement, de les relier au contexte spécifique de l'entreprise et de formuler en conséquence des réponses adéquates pour perpétuer la compétitivité de l'entreprise. D'ailleurs, pour concrétiser cette clairvoyance par des actes, toute organisation a besoin de miser sur une **capacité d'action**. En d'autres termes, l'aptitude de se doter, de faire évoluer et d'utiliser un ensemble de ressources variées et flexibles, internes et externes, supportées par des structures adaptées, qui permettent d'aider l'entreprise à faire face de façon proactive à différentes éventualités dans son environnement, élargissant du coup sa marge de manœuvre.

Ce concept, au delà de sa visée descriptive, permet, d'une part, d'intégrer les préceptes de la théorie basée sur les parties prenantes comme élément central du processus de formulation des stratégies. D'autre part, il permet de prendre conscience de l'importance du temps dans le développement d'une expertise dans l'exercice stratégique.

10.3.1.4 Autres contributions

- Avec la mise en valeur de ce que nous avons appelé les ressources relationnelles, notre travail confirme l'émergence d'une nouvelle tendance relevée dans la littérature qui suggère que **le portefeuille de relations que possède une entreprise constitue aujourd'hui le niveau pertinent de localisation, de renouvellement et**

d'amélioration des ressources (Donada, 2001 ; Afuah, 2000 ; Lecocq et Yami 2000 ; Dyer et Singh, 1998). Comparativement aux études citées précédemment, qui étaient assez pauvres en illustrations pratiques, nous avons essayé d'explicitier cette importance en montrant concrètement comment ces relations contribuent à élargir la marge de manœuvre d'une organisation, notamment face à une rupture institutionnelle programmée.

- Notre travail a tenté de valoriser une approche à la fois plus **contingente et collective** de la théorie basée sur les ressources qui répondrait aux différentes limites mises de l'avant dans la littérature¹⁰⁰ (Ben Dahou et *al.*, 2006 ; Rumelt et Lippman, 2003 ; Priem et Butler, 2001 ; Galeskiewicz et Zaheer, 1999).
- Le rôle de l'aspect temporel dans le comportement stratégique des firmes.
- Notre étude a également tenté de mettre de l'avant le rôle du processus de création de sens en l'intégrant dans une démarche globale de la formulation des stratégies. En effet, le comportement stratégique d'une firme découle d'un **processus continu de création de sens** selon lequel les dirigeants et les personnes impliquées interprètent, attribuent des significations et font des liens avec ce qui se passe dans leurs contextes internes et externes avant de pouvoir formuler des réponses pertinentes.

10.3.2 Contributions pratiques

D'abord, les études qui s'intéressent à l'industrie du vêtement sont très rares en dépit de l'importance de ce secteur au Québec et spécialement à Montréal. Le fait de réaliser une thèse sur ce secteur permet de présenter quelques recommandations ou pistes de solution spécialement dans un contexte de transition comme celui que cette industrie traverse. Il faut mentionner avant d'aller plus loin que le chapitre 3, consacré à cette industrie, permet à notre avis de dresser un portrait assez juste de la situation actuelle en identifiant les principales

¹⁰⁰ Ben Dahou et *al.* (2006) ainsi que Priem et Butler (2001) soulignent que l'approche basée sur les ressources sous-estime l'importance des facteurs extérieurs. Quand à Galeskiewicz et Zaheer (1999), ils relèvent que la recherche pour les ressources et les capacités a été généralement restreinte à l'organisation elle-même en ignorant ainsi les relations qu'elle entretient avec différents partenaires dans l'environnement.

problématiques auxquelles elle fait face ainsi que quelques configurations qui se développent en réponse à cette situation.

Par ailleurs, nous avons pu confirmer, à travers ce travail, l'une des pistes de solution que nous avons présentée dans le chapitre 3 et qui a été identifiée dans un rapport de référence émis par le ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche (Direction générale de l'industrie, 2003), à savoir la nécessité pour les entreprises locales de développer des marques de commerce et de se concentrer sur des créneaux spécifiques. Les auteurs de ce rapport écrivent à ce propos : « les entreprises ou groupes d'entreprises qui réussiront à développer des marques de commerce fortes auront un meilleur accès aux marchés en générant une demande au niveau des consommateurs et en développant leur fidélité ».

Ainsi, les trois entreprises étudiées dans cette recherche s'inscrivent parfaitement dans cette logique d'identifier une niche et de tenter d'y répondre avec le plus de valeur ajoutée possible, principalement à travers le développement de marques de commerce. Le défi est de taille puisque cette stratégie requiert des façons de faire particulières qui diffèrent de celles d'autres orientations. Les dirigeants des trois entreprises ont compris qu'à partir du moment où on parle d'un nombre assez restreint de personnes partageant à peu près les mêmes attentes, le recueil d'information, la connaissance intime du profil de cette clientèle et la capacité de l'entreprise à la satisfaire mieux que la concurrence deviennent les clés du succès. Il faut remarquer que cette stratégie est cohérente avec ce qu'on observe de plus en plus dans l'industrie du vêtement au Canada, qui bascule vers une industrie de créneaux à l'instar d'autres sociétés occidentales qui, à leur tour, recherchent des marques fortes s'adressant à des petits groupes de consommateurs. Paul R. Charron, l'ancien chef de la direction de *Liz Claiborne*, affirme dans ce sens : « *if you stand for everything in fashion today, you stand for nothing* » (Barbaro et Chura, 2007). Le consommateur actuel semble préférer la différenciation. En fait, ce qui marche aujourd'hui dans la mode vestimentaire, particulièrement dans le moyen de gamme, ce sont des petites marques assez spécifiques, véhiculant un message et un style de vie bien définis.

De plus, cette étude a permis de confirmer l'évolution de certains comportements qui peuvent changer le visage de cette industrie dans les prochaines années :

- le consommateur local commence progressivement à changer sa perception de la fabrication étrangère, notamment celle d'origine chinoise, non seulement parce que c'est une pratique qui s'institutionnalise de plus en plus, mais également parce qu'un nombre croissant de marques de moyen-haut de gamme ou de haut de gamme comme *North Face*, *Céline*, *Armani* ou *Prada* délocalisent une partie de leur production.
- la technologie est loin d'être l'avantage concurrentiel des pays occidentaux; il existe de plus en plus d'usines dans les pays du tiers monde qui sont aussi bien, voire mieux dotées en matière de technologies. Toutefois, dans ces pays, on peut trouver également des usines complètement insalubres. N'oublions pas qu'en Chine par exemple, l'état encourage énormément la création et l'acquisition de technologies de pointe.

Dans un autre registre, et au-delà de la seule industrie du vêtement, notre étude propose aux gestionnaires quelques éléments de réponse pour faire face à des ruptures institutionnelles qui risquent de se multiplier dans les prochaines années, notamment le rôle central des trois dimensions identifiées, l'importance de relier le stratégique à l'opérationnel, la logique qui devrait prévaloir dans les entreprises actuelles, les différentes possibilités de différenciation, etc.

10.3.3 Spécificités méthodologiques

Pour apporter des réponses à la problématique posée, nous avons fait le choix d'opter pour une démarche classique, basée sur des études de cas longitudinales rétrospectives. Un des apports de cette recherche est d'utiliser les ruptures institutionnelles comme points d'ancrage ou de repères pour l'évolution d'une entreprise. Plus encore, l'étude d'un même changement perturbateur, contrairement à d'autres études qui parlent de « contexte similaire » (Barr, Stimpert et Huff, 1992), permet de mieux comparer les processus de réponse et d'identifier, le cas échéant, certaines régularités.

D'un autre côté, contrairement à un grand nombre de recherches qui se focalisent sur une seule perspective théorique, nous avons choisi d'opter pour une **démarche intégrant différentes perspectives théoriques** pour mieux comprendre le comportement stratégique des entreprises. **La grande nouveauté a été d'intégrer le niveau relationnel** rarement

utilisé dans ce genre de démarche. Ce niveau a permis de rendre compte des différentes interactions qu'entretient une firme avec d'autres organisations et des apports qui en résultent, suivant ici l'appel de différentes recherches – comme celle de Justin et *al.* (2009) – à élargir l'analyse stratégique au-delà des frontières classiques de la firme.

10.4 Avenues futures de recherche

Notre étude est de type exploratoire. Elle vise à contribuer à une meilleure connaissance des processus stratégiques. Il serait peut-être pertinent dans une prochaine étape de mettre en place une étude quantitative pour compléter notre démarche et tenter de valider certains liens de causalité comme l'existence d'un portefeuille de relations étoffé et varié et quelques indicateurs de performance.

D'un autre côté, nous n'avons pas intentionnellement choisi de nous intéresser à des entreprises ayant su passablement tirer leur épingle du jeu face à l'échéance du premier janvier 2005. Cependant, il serait pertinent de pouvoir former deux groupes avec des entreprises qui ont disparu et d'autres ayant survécu ou performé dans ce contexte. Le problème, pour l'avoir confronté, est double. D'abord, il est difficile de retracer des entreprises ayant fermé leurs portes et surtout le personnel ayant travaillé pour ces entreprises. D'un autre côté, il est extrêmement difficile d'établir clairement un lien de causalité entre l'échec ou la réussite et l'impact de l'abolition des quotas. Nous pensons que l'échec ou la réussite résultent plutôt **d'une combinaison de facteurs et de leurs interactions dans le temps.**

Dans un autre registre, nous croyons qu'il serait intéressant de revenir interroger les décideurs de ces entreprises dans quelques années, notamment dans deux ans avec l'abolition à ce moment-là des tarifs douaniers, et de voir si nos conclusions sont toujours valides. Cela serait également l'occasion de voir si notre proposition, à savoir qu'au-delà de l'évènement en tant que tel, c'est la logique inhérente à l'action qui est la plus importante, est toujours pertinente.

Pour mieux apprécier le rôle de la création de sens et son influence sur l'action, il serait utile d'adopter la méthode des cartes cognitives. Même si cette méthode a déjà été utilisée à

maintes reprises et que ce lien a été validé par différentes études, il serait pertinent de le faire dans le contexte de l'industrie du vêtement pour vérifier l'influence de certaines variables contextuelles spécifiques à ce secteur. Nous n'avons pas opté pour cette méthode dans cette thèse parce que généralement, les études qui utilisent ces cartes se focalisent complètement sur cette méthode et n'adoptent pas en parallèle d'autres perspectives. De notre côté, nous avons opté pour cette dernière démarche.

En ce qui concerne ce que nous avons appelé les ressources relationnelles, il serait intéressant de creuser davantage, notamment sur la nature des liens, leurs caractéristiques et les modes de gouvernance, et de formuler dans ce sens des recommandations aux gestionnaires pour les aider à développer ce genre de ressources. Les liens avec ce que nous avons appelé la capacité de changement ou d'action seraient également intéressants à approfondir. Voici pour finir quelques questions que nos études de cas nous ont inspiré :

- comment compare-t-on les réponses des entreprises québécoises du vêtement à celles qui opèrent dans les contextes français et américains suite à l'abolition des quotas ?
- les réponses des entreprises québécoises de vêtement diffèrent-elles en fonction du secteur d'activité (lingerie, vêtements de plein air, vêtement pour hommes, etc.) ?
- quelles sont les principales différences entre les entreprises qui ont réussi et celles qui ont disparu 5 ans après l'entrée en vigueur de l'abolition des quotas ?
- comment le concept de chaîne de valeur ajoutée nous permet de mieux comprendre l'évolution du modèle d'affaires d'une entreprise ?

10.5 Limites de la recherche

Il faut rappeler que tout choix méthodologique amène avec lui son lot d'avantages et d'inconvénients. Notre choix de nous intéresser à une étude qualitative, exploratoire et inductive sous forme d'études de cas induit certaines spécificités et des limites propres à cette démarche. Plus concrètement, nous pouvons avancer les limites suivantes pour ce qui est de nos choix méthodologiques :

- les biais du chercheur;
- le problème de la généralisation ;

- le choix des études de cas;
- les difficultés inhérentes à la « manipulation » d'aspects cognitifs;
- les biais de mémoire, de présentation et de perception des répondants, surtout quand il s'agit d'études longitudinales et d'événements ayant eu lieu il y a de longues années.

Pour ce qui est de la question de l'objectivité par opposition à la subjectivité de la recherche, mentionnons seulement que, quel que soit le type de recherche que nous menons, mais c'est particulièrement vrai dans les approches qualitatives, le chercheur et ses caractéristiques font partie du contexte de recherche. Il y a des techniques (que nous avons abordées dans le chapitre de méthodologie) pour minimiser cette subjectivité qui sont liées aux critères de la qualité de la recherche, mais nous ne pourrions jamais éliminer toute influence de la part du chercheur. Pettigrew (1990) va encore plus loin en affirmant que : *« Research is a social process not just a technical task. Equally well one should not get over-involved and "go native." Researchers are in the perspective business. Different versions of reality have to be sought and listened to. »*

Il faut aussi savoir que le choix d'une seule industrie pour étudier notre problématique vise à contrôler d'éventuels effets interindustries sur l'analyse et l'interprétation (Clemens et Douglas, 2005 ; Sharma, Pablo et Vredenburg, 1999 ; Thomas et McDaniel, 1990) mais que d'un autre côté, il peut limiter la généralisation des résultats à d'autres secteurs d'activités.

Par ailleurs, pour mieux rendre compte des apports de ressources relationnelles, nous aurions aimé *interviewer* plus d'acteurs externes. Rappelons qu'un consultant dans le cas d'Attraction et deux dans le cas de Keystone font partie des personnes rencontrées. Au-delà de la difficulté de convaincre certains partenaires de participer à ce genre d'étude, le choix de trois sites différents minimise les possibilités, sinon le nombre d'*interviewés* serait trop important. Une seule étude de cas avec la mobilisation d'un certain nombre de ses partenaires serait peut-être plus réaliste.

Pour finir, nous ne pouvons parler de limites sans mettre en exergue les difficultés liées à l'identification **explicite** de liens entre les acteurs et la prise de décision, d'autant plus, comme le notent Langley et *al.* (1995), que ces décisions constituent en fait une construction sociale des personnes prenant part à ce processus. Barnard (1938), dans son ouvrage fondateur, souligne le fait suivant :

Not the least of the difficulties of appraising the executive functions or the relative merits of executives lies in the fact that there is little direct opportunity to observe the essential operations of decision. It is a perplexing fact that most executive decisions produce no direct evidence of themselves and that knowledge of them can only be derived from the cumulation of indirect evidence. They must largely be inferred from general results in which they are merely one factor, and from symptomatic indications of roundabout character.

L'accumulation d'exemples concrets et de commentaires de personnes intervenant dans ce processus nous ont permis de mieux apprécier ce lien. Le chercheur est rarement présent en situation de prise de décision et encore moins dans toutes les étapes amenant au choix final. C'est donc à travers la richesse du contenu et une double triangulation (sources et personnes *interviewées*) qu'il faut essayer de recréer cette dynamique stratégique. Nous finirons en citant John F. Kennedy qui disait à juste titre :

The essence of ultimate decision remains impenetrable to the observer - often indeed, to the decider himself [...] there will always be the dark and tangled stretches in the decision-making process - mysterious even to those who may be most intimately involved¹⁰¹.

¹⁰¹ Citation présente dans la préface du livre d'Allison sur les missiles cubain (1971) et reprise dans Langley et *al.* (1995).

ANNEXE A

DÉFINITION DE QUELQUES TERMES UTILISÉS DANS LA THÈSE

Terme	Définition
Les interprétations	«Visent à établir une cohérence entre les différents éléments d'information, ceux qui proviennent de la situation et ceux qui sont inférés, et à assurer la compatibilité avec les informations contenues en mémoire» (Richard, 1995)
Les représentations	Résultats réels des interprétations «Des constructions circonstanciées faites dans un contexte particulier et à des fins spécifiques [...] La construction de la représentation est finalisée par la tâche et la nature des décisions à prendre» (Richard, 1995)
La vision	«Une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir» Filion (1991) La capacité de visualiser l'avenir de l'entreprise, de comprendre les enjeux qui s'y rattachent et d'identifier les réponses à apporter
Processus de création de sens	Permet d'analyser, d'interpréter, de traduire et de partager continuellement ce qui se passe dans et autour de l'organisation Il résulterait et traduirait à la fois les croyances, les concepts et les relations (de causalité) qu'un individu utilise pour comprendre les différentes situations auxquelles il est confronté (Weick et Bougon, 1986). C'est ce que nous avons appelé les structures mentales et qui sont à l'origine de tout processus de perception et d'interprétation.

ANNEXE B

QUELQUES EXEMPLES DES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT UTILISÉES DANS LA LITTÉRATURE (SHARFMAN ET DEAN, 1991)

Conceptualizations of the Environment

Major Works on Environments	Complexity	Dynamism and Stability	Resource Availability
March and Simon (1958)			Munificence
Emery and Trist (1965)	Complexity Routineity	Instability	
Thompson (1967)	Heterogeneity	Dynamism	
Child (1972)	Complexity	Variability	Illiberality
Mintzberg (1979)	Complexity Diversity	Stability	Hostility
Aldrich (1979)	Concentration Heterogeneity	Stability Turbulence	Capacity Consensus
Tung (1979)	Complexity Routineity	Instability	
Dess and Beard (1984)	Complexity	Dynamism	Munificence

ANNEXE C

QUELQUES INDICATIONS SUR L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT

- Selon Statistique Canada, l'industrie canadienne du vêtement employait en 2005 quelques 69 911 (avec un pic de 106 226 en 2001) travailleurs. En 2011, le CRHIV estime que le nombre d'emplois tourne autour de 75 000.
- De 2001 à 2010, les emplois dans l'industrie Canadienne du vêtement ont chuté d'environ 30 000 à 40 000.
- Depuis qu'elle s'est jointe à l'omc fin 2001, la Chine a vu ses importations de vêtements vers le Canada croître de près de 1,8 milliard de dollars, soit une hausse de 86 % (2006).
- En 2006, 50 % des importations canadiennes de vêtement provenaient de la Chine
- La part de marché de la Chine de la demande totale Canadienne, qui comprend aussi bien les importations que la fabrication de vêtements canadiens destinés au marché canadien, a quintuplé, passant de 6 % en 1995 à 31% en 2005.
- Les exportations à destination des États-Unis ont chuté de 2001 à 2010 à cause des événements traduisant l'ouverture des marchés. Cependant, les manufacturiers Canadiens sont toujours aussi dépendants de ce marché malgré une légère baisse ces dernières années du pourcentage des exportations destinées à ce marché.
- Entre 2004 et 2008, le taux de croissance des exportations (toutes destinations) a baissé de 19.6 %.
- En 2001, les produits Canadiens satisfaisaient moins de la moitié du marché du vêtement au Canada et, en 2005, les importations représentaient 68 % du marché canadien et la production intérieure, 32 %. En 2008, sur 100 produits achetés au Canada, 21 étaient fabriqués localement
- Le prix moyen du vêtement en 2005 a chuté de 5,8 % par rapport à celui de 2001.

Sources : Statistiques Canada, CRHIV (conseil des ressources humaines pour l'industrie du vêtement), Industrie Canada

ANNEXE D

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Keystone (FDJ) :

- Le président de l'entreprise (3 rencontres)
- La vice-présidente marketing et bras droit du dirigeant (1 rencontre)
- Une consultante en rh qui a travaillé pour l'entreprise pendant 30 ans (1 conversation téléphonique)
- Un consultant en stratégies des affaires (1 rencontre)

Arianne lingerie :

- Le président de l'entreprise (1 rencontre)
- Le vice-président chargé du développement des marchés et futur président de l'entreprise (3 rencontres)
- La vice-présidente marketing (1 rencontre)

Attraction inc :

- Le président de l'entreprise (3 rencontres)
- Le vice-président développement de produits (1 rencontre)
- Le responsable des achats (1 rencontre)
- Le vice-président opérations (1 rencontre)
- La superviseuse service à la clientèle (1 rencontre)
- Un consultant en stratégies des affaires (1 rencontre)

ANNEXE E

GUIDE GÉNÉRAL D'ENTREVUE

Histoire organisationnelle:

- Description de l'entreprise : mission, produits, organigramme, couverture géographique...
- La date et les circonstances de la création d'entreprise
- L'évolution de l'entreprise dans le temps
- La culture organisationnelle : valeurs et comportements partagés.
- Quelle est l'importance de l'histoire de l'organisation dans le fonctionnement de vos activités et sur les choix actuels et futurs ?

Histoire de l'interlocuteur :

- Le début de l'emploi dans l'entreprise et les circonstances qui s'y rattachent
- Caractéristiques individuelles : éducation, expérience, façons de faire (qu'est ce qui fait un bon dirigeant pour vous)

Prise de décisions et formulation des stratégies :

- Comment s'opère la prise de décision stratégique dans l'entreprise ?
- Vision de la stratégie (qu'est ce que la stratégie, à quoi ça sert ?)
- Comment se fait la formulation de stratégies dans l'entreprise ?
- Participants, horizon temporel
- Recours à des acteurs externes pour élaborer les stratégies ?

L'environnement externe :

- Que représente l'environnement ?
- Quels sont les principales forces/problématiques qui influencent l'activité de l'entreprise ? Identifier chaque force et faire parler l'interlocuteur dessus
- Degré d'incertitude face à l'environnement et marge de manœuvre ?
- Connaissance de l'échéance de 2005 : quand et de quelle façon
- Quelle a été la première impression face à cet événement (opportunité/menace...) ?
- Quels ont été les conséquences sur votre entreprise ?
- Quelle a été la réaction de l'entreprise ?
- Quel type de relation entretenez-vous avec les gouvernements en place ? Quel rôle devrait jouer ces gouvernements ? Quel rôle ils jouent ?
- Pensez-vous que le gouvernement fait assez pour l'industrie ?
- Avez-vous déjà bénéficié des programmes d'aides des gouvernements ? Lesquels ? Comment avez su pour l'existence de ces programmes ?

- Avez-vous des systèmes pour gérer l'information ? Sources d'informations ? Quel rôle joue l'information dans le fonctionnement de vos activités ? Quelle importance accordez-vous à la gestion de l'information ? Est-elle décentralisée ?

Modèle et réseaux d'affaires :

- Quels sont vos principaux facteurs de succès, sur quoi se base votre modèle d'affaires, qu'est ce que vous faites mieux que la concurrence ?
- Faites vous partie d'une ou d'associations, lesquelles ? Pourquoi ce choix, qu'est ce que ça vous rapporte ?
- Est ce qu'une affiliation à une association vous a aidé à mieux faire face à l'échéance de 2005 ?
- Diriez-vous que vous avez un bon réseau d'affaires ? : composition, rôle
- Participez-vous à des séminaires, conférences, foires ? Importance ? Retombées sur l'entreprise
- Quels sont les principaux acteurs avec qui vous faites affaires ?
- Qu'est ce qui fait une bonne relation d'affaires pour vous ? Caractéristiques ?
- Comment les choisissez-vous ?
- Comment voyez-vous l'apport de ces partenaires à vos activités ?

Processus stratégique à partir de la prise de connaissance de l'échéance de 2005 :

- Principaux événements ou décisions stratégiques qui ont pris place à partir de la prise de connaissance de l'échéance de 2005
- Chaque événement sera disséqué et analysé de sorte à comprendre le pourquoi derrière cette décision, les acteurs impliqués (qui), et le comment (déroulement, ressources, internes et / ou externes)
- chaque décision sera analysée en posant des questions sur le contexte (les circonstances) interne et externe, la perception des dirigeants envers cette décision (processus de création de sens) et les différentes interactions qui ont aidé à mettre en œuvre cette décision.

Avenir de l'entreprise :

- Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise ?
- Y a-t-il des objectifs à long termes que vous voulez atteindre ?
- Qu'est ce que ça vous prendrez pour y arriver ?

ANNEXE F

LES PRINCIPES LIÉS À L'APPROCHE GÉNÉRALE D'ANALYSE INDUCTIVE (THOMAS, 2006 ; BLAIS ET MARTINEAU, 2006)

1. L'analyse des données doit être guidée par les objectifs ou les questions de recherche, qui ciblent spécifiquement les objets devant être étudiés par le chercheur.
2. L'analyse se fait en prenant soin de lire à plusieurs reprises les données brutes et de les interpréter, ce qui en fait la composante principale de l'analyse justement nommée «inductive».
3. Bien que l'analyse soit influencée par les objectifs de recherche au départ, les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de «réponses souhaitées» par le chercheur. Ainsi, les objectifs de recherche, tels qu'ils sont formulés, fournissent un point de vue, une perspective au chercheur pour conduire l'analyse de ses données, mais ils ne constituent pas une série «d'attentes» à produire, c'est-à-dire des résultats spécifiques à obtenir «à tout prix».
4. L'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle. Ce modèle contient habituellement les catégories clés et les procédures identifiées et développées par le chercheur pendant son processus d'analyse.
5. Les résultats proviennent des multiples interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données. Inévitablement, ces résultats sont construits à partir de la perspective et de l'expérience du chercheur qui doit prendre des décisions à propos de ce qui est plus important et moins important dans les données collectées.
6. La confiance dans les critères de rigueur des résultats (*trustworthiness*) peut être évaluée en utilisant des techniques similaires à celle qui sont employées avec d'autres types d'analyse qualitative (Lincoln et Guba, 1985).

ANNEXE G

LES PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS IDENTIFIÉS PAR LES PERSONNES
INTERVIEWÉES CHEZ ARIANNE EN RÉPONSE À LA QUESTION : QUELS ONT ÉTÉ
À VOTRE AVIS LES ÉVÈNEMENTS QUI ONT MARQUÉ LA VIE DE VOTRE
ENTREPRISE DEPUIS LES DIX, QUINZE DERNIÈRES ANNÉES ?

Personnes	Évènements
Le vice-président de l'entreprise chargé du développement des marchés	Le développement de notre département marketing Le mouvement très intense de délocalisation L'accord de l'ALENA La diversification des produits La diversification des marchés
La responsable du marketing	La diversification des marchés L'ajout de magasins «retail»Arianne L'évolution vers le prêt à porter
Le président de l'entreprise	L'accord de l'ALENA La diversification des produits

ANNEXE H

LES ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA DÉLOCALISATION

- L'absence de relève : la main d'œuvre travaillant dans la production a une moyenne d'âge élevée et les jeunes ne sont pas intéressés par ce genre de métier. L'immigration constitue l'une des seules sources de cette main-d'œuvre aujourd'hui. Les jeunes aujourd'hui sont beaucoup plus attirés par les aspects «plus glamour» de l'industrie comme le design, le marketing, les achats que par les opérations manufacturières. Ces constats sont confortés par les chiffres d'inscription dans différentes institutions de formations.
- Évolution de la perception des consommateurs : d'après les personnes interviewées la perception qu'ont les consommateurs des marchandises fabriquées en Chine par exemple est en train de changer. Les gens sont de plus en plus conscients que la production faite en Chine n'est pas seulement de la mauvaise qualité. C'est un pays immense avec un nombre astronomique d'entreprises avec des profils et des compétences très variés. D'ailleurs, la capacité de faire des bons produits, avec des standards élevés, encourage de plus en plus de grandes marques, comme North Face, Armani, MEC, Burberry, Prada, à fabriquer en Chine¹⁰². Par ailleurs, il est très probable qu'une partie des consommateurs soient plus sceptiques et auront plus de mal à changer leur perception surtout quand il s'agit de produits plus artisanaux et liés à la culture d'un pays ou d'une région.
- La situation des créneaux du luxe : avec la crise économique actuelle et après des années fastes pour le marché du luxe avec notamment l'apparition des nouveaux riches provenant des pays du B.R.I.C comme le Brésil ou la Russie, le marché connaît un recul notamment en Europe et au Japon et beaucoup d'entreprises essayent de trouver des façons de relancer leurs chiffres d'affaires. Certaines n'hésitent pas à délocaliser comme on l'a vu plus haut, d'autres mettent l'accent sur le marché des gammes moins exclusives et d'autres encore baissent leurs prix.
- Les avantages de la Chine notamment technologiques : une autre perception tend à changer celle de dire que les pays occidentaux ont un avantage certain au niveau de la technologie, mais là aussi selon plusieurs personnes consultées, certes de façon générale, les pays du Nord ont un certain avantage sur des pays comme la Chine mais dans ce pays on retrouve de plus en plus d'entreprises extrêmement bien équipées, et souvent supérieures à ce que nous pouvons trouver localement. Il s'agit là d'un argument de plus qui peut pousser certaines marques à délocaliser. Il faut dire qu'en Chine, le gouvernement aide énormément les entreprises à s'équiper en nouvelles technologies.
- L'importance des coûts gouvernementaux : puisqu'on est à évoquer les raisons qui pousseraient l'entreprise à devenir un designer-importateur et fabriquer de moins en moins à Montréal, on peut évoquer le cas de ce qu'on appelle les coûts gouvernementaux, *compliance costs*, qui peuvent représenter selon un des dirigeants interviewés le président

¹⁰² Selon les prévisions du « the World Luxury Association » faites en 2007, 60 % des produits haut de gamme seront produits en Chine en 2009 (atimes, 2007).

de l'entreprise jusqu'à 25 % du coût du vêtement, ce qui est énorme et surtout beaucoup plus élevé que dans d'autres pays.

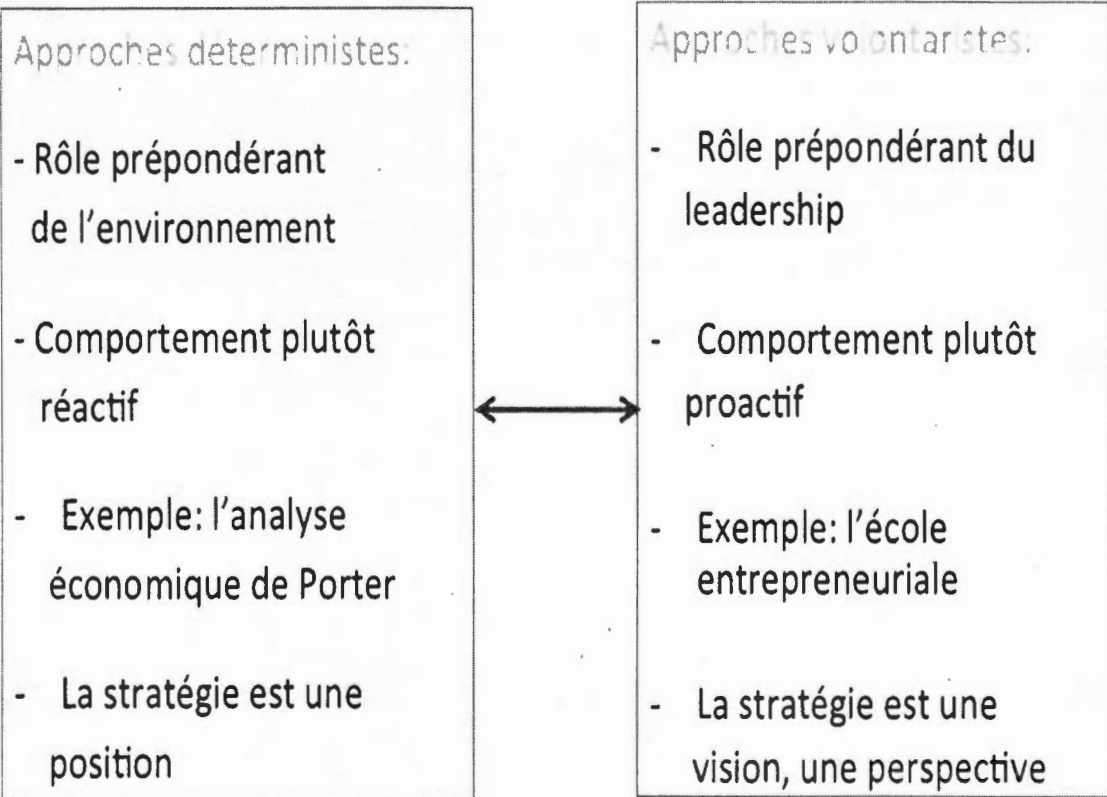
Le tableau suivant illustre les opinions des dirigeants de l'entreprise par rapport à ces différents aspects :

Aspect	Propos des dirigeants
L'absence de relève	• Je pense que tu n'auras pas le choix. Dans la mesure où il n'y a pas de main d'œuvre tu fais quoi...sur 1000 gradués du collège lasalle, il n'y en a pas une qui voudra être couturière. • Les personnes qui sont jeunes ne sont pas intéressées à travailler dans ce domaine là.
Évolution de la perception des consommateurs	• C'est de moins en moins important, il y a encore...mais d'année en année je sens qu'elle diminue, je pense que si on compare les impressions du consommateur par rapport au pays d'origine et puis le prix, je pense que sur une échelle de 1 à 10, l'un est à 1 et l'autre à 10. • Je pense que le monde maintenant pense que l'origine du produit ne signifie pas grand-chose, c'est le produit comme tel puis le prix.
La situation des créneaux du luxe	• <i>Nordstrom</i>, qui est un magasin haut de gamme, il y a deux, trois ans, il nous disait vos lignes ne sont pas assez chères, vous ne vendez pas assez cher, mettons on avait des camisoles qui se vendaient entre 50, 60 \$ en moyenne, eux autres ils voulaient plus haut. La dernière fois qu'on les a vu l'année dernière ils nous disaient vos lignes deviennent trop chères, elles doivent être moins chères. • Les consommateurs américains sont beaucoup plus endettés qu'ici, c'est pour ça qu'ils ont coupé beaucoup plus dans leurs achats surtout dans les produits de commodités [...] ici la consommatrice canadienne n'a pas changé depuis 20, 25 ans, elle cherche toujours des deals, aux états ce n'était pas le cas, là c'est devenu le cas. • Le client avec qui on faisait beaucoup affaire, il a commencé à acheter tous ses produits en chine. Dans les années 90 la consommatrice japonaise ne voulait rien savoir de la chine.

Les avantages de la Chine notamment technologiques	Ce n'est pas vrai, dans la plupart des cas ils sont en avance sur nous, c'est toutes des nouvelles usines et là bas il n'y a pas de coût de capital, le gouvernement paye tout.
Les coûts gouvernementaux	Les <i>compliance costs</i> , les coûts gouvernementaux si vous voulez : le csst, l'assurance chômage, ça rajoute à peu près 25 % à notre coût...c'est énorme, puis ça prend beaucoup de notre temps, ça nous fait réellement perdre notre temps, pas juste dans le domaine du vêtement, dans tout le domaine manufacturier, les coûts gouvernementaux font beaucoup, même pas beaucoup, énormément de torts aux fabricants canadiens.

ANNEXE I

LES DEUX APPROCHES DU LIEN ORGANISATION-ENVIRONNEMENT



ANNEXE J

EXEMPLES DE PROPOS QUI ILLUSTRONT LA VISION DES DIRIGEANTS D'ARIANNE

Propos du vice-président :

- On a décidé de prendre le temps de le faire...je pense qu'il y a toujours le temps, est ce que tu le prends ou tu ne le prends pas.
- Je pense que dans cette industrie en ce moment il faut être capable d'opérer dans l'incertitude. Si on est du type de personnalité qui doit se sentir toujours en contrôle, on va se rendre complètement fou. Il y a une expression en anglais qui dit *uncharted waters*, je ne sais pas comment on dit en français, ça réfère à un capitaine qui est sur un navire et qui navigue à travers des eaux où est ce qu'il n'y jamais eu de cartes qui ont été faites, donc l'économie est un peu comme ça. Je pense que c'est vrai pour plusieurs industries incluant l'industrie du textile en ce moment.
- Moi je dirais impliquer oui mais deuxièmement intéresser. Il y a des entreprises où c'est la tête dirigeante, les dirigeants qui ne sont pas intéressés. Des fois ça peut être à un niveau supérieur où les administrateurs ne sont pas intéressés. Pour que ça soit un succès il faut qu'il y ait un intérêt commun. Il y a des gens qui ne sont pas intéressés ou qui ne voient pas les avantages, ça devient plus un push ou un pull
- Dans les débuts si vous voulez de l'*Internet*, nous avons informatisé la plupart des postes de travail, nous avons donné accès à Internet et nous avons commencé à s'en servir pour faire de la recherche et développement, la communication avec l'Asie
- Si on regarde ce qui est important dans l'industrie du vêtement...ce qui est important c'est où est ce qu'on a le contrôle
- Dans les années 80, il y a eu un virage vers le fashion, parce qu'on s'était rendu compte à l'époque que le *basic* déménagerait en Asie, donc si on voulait continuer à produire et à évoluer au Canada, il fallait raffiner si on veut le design et les matières premières, soit un côté plus tendance plus fashion.
- Je pense qu'avant tout dans la plupart des entreprises les actifs les plus importants c'est les gens donc d'être capable d'avoir de bonnes relations avec les gens, d'aimer les gens et de se faire aimer, je pense que c'est l'une des plus grandes forces qu'un dirigeant peut avoir
- Il n'est jamais recommandé d'être lié à un marché. On ne sait jamais ce qui peut arriver.
- Je me suis rendu compte qu'il y avait de la place pour nos produits donc j'ai saisi l'occasion et puis petit à petit j'ai développé les ventes sur ce côté en Asie

Propos du président :

- On voyait dans les années 80 les importations ont commencé à prendre la plus grosse partie du marché Canadien, ça on voyait, même nous autres avec nos prix, une année après l'autre on travaille avec des détaillants et ils voulaient toujours des prix moins chers, là tu dis un an, deux ans ça va remonter, à un moment donné tu réalises que le monde a changé puis si toi tu ne changes pas il n'y avait aucun futur
- On a engagé plus de monde, de designers à temps plein, qu'on n'avait pas avant, puis elles je trouve qu'elles étaient pas mal douées, nous autres on voyageait beaucoup en Europe pour trouver de nouveaux tissus qui n'existaient pas en Amérique du Nord, puis du styling qui venait de l'Europe puis là on a changé le nom de la compagnie pour changer l'image, on a arrêté de vendre à des entreprises à qui on vendait avant, parce qu'elles étaient trop de bas de gamme, même si on n'avaient pas de nouveaux clients pour les remplacer, puis ça c'est un risque parce que si on ne trouvait de nouveaux clients il ne restait rien, mais on a pris la décision ou ça passe ou ça casse, mais si on restait à faire la même chose qu'avant il n'y avait pas de futur.
- Maintenant plus qu'avant il faut que vous ayez une bonne compréhension de tout ce qui se passe dans le monde des affaires partout dans le monde parce que la concurrence est devenue mondiale, les changements sont devenus très très rapides, fait que ça ne te laisse pas le temps de ...si tu fais des erreurs ça va paraître très vite et tu n'as pas beaucoup de temps pour corriger les erreurs.
- Peut être plus sur le net qu'un magasin parce que même dans les magasins, le coût d'avoir un magasin est très élevé, en Amérique du nord il y a beaucoup trop de surface de détail que ce qui est nécessaire, moi je trouve que les cinq prochaines années s'annoncent très difficiles, parce que fondamentalement vous avez beaucoup trop de fournisseurs que de demande, et la seule chose qui peut ramener tout ça à un certain équilibre au Canada spécialement et en Amérique du nord c'est le taux de change spécialement vis-à-vis du la monnaie Chinoise qui est liée au dollar Américain.
- Vous savez on comprend le marché très bien, il y a de grands *challenges* économiques et c'est très difficile de planifier quand vous ne savez pas..., quand vous avez un taux de change qui fluctue de 25 % en une semaine ou deux semaines comme c'est arrivé en octobre dernier, tu ne peux planifier ça, historiquement quand le taux de change fluctuait de 3,4, 5 % en une année c'était déjà beaucoup, et là c'est énorme, la planification à long terme n'existe plus, peut être sur une période de six mois, et soyez flexible, et n'investissez pas dans des actifs fixes (fix assets) ce qu'on faisait dans le passé.
- On a évolué avec le marché puis avec le temps, ça c'est la chose la plus importante.
- C'est une période avec beaucoup de défis, chance que nous du point de vue financier on a été...moi j'ai toujours été très conservateur, on a toujours été très bien capitalisé.

ANNEXE K

LES PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS IDENTIFIÉS PAR LES PERSONNES
INTERVIEWÉES CHEZ ATTRACTION EN RÉPONSE À LA QUESTION : QUELS ONT
ÉTÉ À VOTRE AVIS LES ÉVÈNEMENTS QUI ONT MARQUÉ LA VIE DE VOTRE
ENTREPRISE DEPUIS LES DIX, QUINZE DERNIÈRES ANNÉES ?

Personnes	Évènements
Le dirigeant	Échéance 2005 Une série d'évènements autour de l'an 2000 qui a ébranlé l'industrie touristique comme le SRAS, la vache folle, les attentats du 11 septembre
Le responsable des achats	Évolution de fabricant à importateur Investir dans l'entreprise en période de crise et relever le défi
Le V-P chargé du développement	Passer du faire au faire faire La vigueur du dollar Canadien Investir massivement dans les technologies d'identification
Le consultant qui siège sur différents comités de l'entreprise	Le développement et la mise en place du plan stratégique La valorisation de la différenciation et l'identification des axes de différenciation
Le responsable du service à la clientèle	L'arrêt de la production locale La perte du client Rona L'arrêt de l'exportation vers le marché américain Les différentes restructurations de l'entreprise
Le V-P chargé des opérations	Abolition des quotas Passer de manufacturier à importateur La mise en place d'un système modulaire Investissements dans des nouvelles technologies d'identification

ANNEXE L

LE POINT DE VUE DES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE EXPLIQUANT LES RAISONS DE L'ÉCHEC DES PREMIÈRES MARQUES DE COMMERCE CRÉÉES

Le président de l'entreprise :

C'était trop gros pour nous, on n'est pas des lanceurs de marques, on n'est pas reconnu pour ça, on n'a pas cette génétique là...fait qu'on a donné un message au marché qui n'était peut être pas le bon, qu'on cherchait quelque chose, c'était trop drastique je dirais comme virage. Il y avait quelque chose dans le produit mais je pense qu'il y avait trop de contraintes économiques, on s'en est rendu compte par la suite, on a tenté de le faire mais ça n'a pas vraiment fonctionné [...] On a été plus à la pêche avec ça je pense et puis ça a donné le résultat qu'on connaît, mais on a appris de ça en même temps...puis je pense que le conseiller qu'on a est plus averti à ce niveau là parce que lui il est habile dans ce milieu là, son apport est intéressant à cet égard, puis on a appris de nos erreurs aussi...on cherchait quelque chose et puis rapidement on a été peut être un peu vite là dedans.

Nous on n'a pas d'expérience de marque, on n'a pas cette expertise là de positionner des marques [...] De plus on n'avait pas de représentants très très [...] Si tu veux vendre à un moment donné à Sherbrooke tu vas voir Sports Experts, on n'a pas ces contacts là, nos vendeurs, c'est les vendeurs des boutiques souvenirs, fait qu'on a tenté de prendre une ligne outdoor qui était pressément demandée dans le marché du souvenir et puis de l'imposer dans les boutiques de sport avec une recette qui est différente de ce qu'eux autres utilisent, fait qu'on a trouvé un style qu'on a transposé dans un autre marché avec des règles qu'eux autres ne reconnaissent pas, fait que le résultat était mitigé.

ANNEXE M

LA GÉNÉTIQUE DES LIGNES ETHICA ET INUK

La ligne «ETHICA» a été développée dans le but de profiter de ce mouvement de valorisation des aspects sociaux et éthiques qui constitue aujourd'hui une tendance lourde du marché Canadien et même international. Elle est faite à partir de coton biologique certifié et fabriquée localement dans un contexte syndical. L'entreprise a vu donc la possibilité de revenir à la production locale et du coup offrir plus d'emplois aux résidents de la région. La question qui se pose est comment l'entreprise essaye de se distinguer dans une période où pullule ce genre de projets ? En fait, sa stratégie est de se reposer sur différents avantages contrairement à d'autres entreprises qui mettent l'accent uniquement sur l'utilisation de matières biologiques ou la fabrication locale. L'entreprise essaye en fait d'être cohérente dans tout ce qu'elle fait et de conjuguer son engagement sociétal au niveau de différents éléments. Le fait que l'entreprise est solidement engagée dans sa communauté ne peut que consolider cette cohérence. Le président de l'entreprise nous explique dans ce qui suit sa stratégie :

Ayant déjà un certain nombre de contacts avec des gens ça nous permet d'entrer sur le marché [récréo] assez rapidement, et puis ben écoute dans le corporatif on n'a pas vu beaucoup d'entreprises qui en proposaient, fait qu'on juge avec notre exercice de «benchmarking» qu'on est assez compétitif avec l'industrie, on offre aussi des concepts graphiques, c'est un atout de plus qu'on a, de proposer des concepts graphiques qui vont avec le vêtement avec des thèmes qui vont avec l'environnement, protection de l'environnement, etc., on peut offrir comme un programme clé en main, que ce soit corporatif ou récréo, donc je pense que ça c'est des atouts, c'est la génétique de l'entreprise en fait, on s'associe avec ce concept là, puis je pense qu'on est capable d'une proposition plus complète plus que ce que la concurrence peut faire

Pour ce qui est de la ligne «INUK», elle est constituée de produits qui s'inspirent largement de la culture des Inuits tout en essayant de jouer sur le fait que le Canada est un pays de froid et de plein air. En fait, comme le confirme le dernier rapport commandé par Industrie Canada (2008), plusieurs entreprises essayent de tirer profit de la spécificité du Canada et de ses attributs, mais l'entreprise essaye également de différencier davantage sa ligne en la présentant comme s'inspirant du mode de vie des Inuits. L'entreprise a voulu également profiter des jeux olympiques d'Hiver à Vancouver et de toute l'attention médiatique entourant le Canada, ses différents peuples et leurs cultures pour lancer et faire la promotion de cette marque.

ANNEXES N

PROPOS ILLUSTRANT LA VISION STRATÉGIQUE DU DIRIGEANT D'ATTRACTION

- C'était une période difficile, c'était le début des années 80 une période de récession, le taux d'intérêt était quoi de 22 %, ce n'était pas facile d'avoir des subventions, et puis d'amener les gens à croire à notre projet, mais ce que je voyais à ce moment là c'est la capacité d'amener sur le marché, corporatif à l'époque plus que récréo-touristique des éléments plus fashion qu'on retrouvaient dans les boutiques qu'on ne retrouvait pas nécessairement dans des marchés plus traditionnels et de se permettre peut être d'offrir soit des logos par exemple des choses plus proches des gens, plus spécifiques [...] Dans le passé j'avais un magasin de détail, j'identifiais les produits avec des concepts américains, des transferts en fait qu'on appliquait à ces chandails qui venaient des E-U mais qui n'avaient pas de consonance avec le milieu, avec la région, fait qu'on s'était dit pourquoi on n'irait pas dans ce sens là et qu'on ne comble pas ce besoin là et petit à petit l'idée a fait son bonhomme de chemin, on a commencé à dessiner nos propres produits.
- C'était une voie un peu différente qu'on voulait découvrir.
- Je pense que c'est une question de vision, question de croire dans tes moyens, dans tes possibilités, question de persévérance, question de rigueur, je pense que c'est des bases, c'est des valeurs sur lesquelles tu dois bâtir.
- Je pense que c'est un ensemble de facteurs mais hormis ça, le plus grand facteur, écoute moi je coach au hockey et une équipe qui ne veut pas perdre est difficile à battre, tu comprends, fait que si t'es capable de rassembler tes gens autour d'une cause commune dans laquelle tu crois, tu trouveras bien les moyens pour t'en sortir à moins que tout s'effondre. À partir du moment où tu trouves une place dans l'industrie, et qu'on peut s'y voir, c'est un fait important, ça vaut très fort tout ça mais il faut que tu te donnes les moyens.
- À ce moment là l'entreprise ne faisait pas de profits, la décision à ce moment là aurait pu être on n'avance pas parce que je ne vois pas la rentabilité ou la possibilité de [...] Écoute je pense que l'entreprise était comme même relativement bien capitalisée, la décision aurait été de dire écoute soit on essaye de faire des bénéfices dans les cinq prochaines années, on coupe dans les dépenses et on liquide tout ou de dire écoute on tente un nouveau départ et on tente de passer comme même, on se fait confiance [...] Moi j'ai dit écoute je vais la remettre sur les rails, cette boîte là, je suis un gars de compétition, c'est mon défi maintenant, je veux prendre du plaisir, je ne veux pas laisser ma santé là dedans non plus mais c'est un défi personnel, l'entreprise vivait des heures difficiles, mais il y a eu de bonnes années puis des années difficiles et puis là elle est sur les rails.
- Je pense que c'est une question de vision, je pense qu'un bon dirigeant est une personne qui doit avoir une bonne vision, qui se préoccupe aussi de la vision de l'entreprise, puis lié à ça

je pense, c'est la deuxième qualité que je dirai c'est la capacité de s'entourer et puis d'aller chercher les compétences.

- Éthica c'est ça, l'idée était assez simple en elle-même, parce que tout le monde à la même idée de ces temps ci, mais on est quelques uns à l'interne à penser que le *made in Canada* est quelque chose qui potentiellement peut revenir, pas au niveau qu'il était, on ne s'y attend pas mais revenir à un niveau raisonnable ou acceptable, qui pourra être de 10 ou 20 % de la valeur du marché canadien total, il y aura toujours un 80 % de produits importés mais il devrait avoir une logique qui se situera entre 10 et 20 %.

ANNEXE O

QUELQUES EXEMPLES DE L'INFLUENCE DIRECTE QU'ONT PU EXERCER LES CONTEXTES INSTITUTIONNEL ET ÉCONOMIQUE SUR LES ACTIVITÉS ET LES CHOIX D'ATTRACTION

Thème	illustration
<u>Nouveau modèle d'affaires</u>	«On a besoin d'un nouveau modèle d'affaires, c'est à la base même, puis on cherche un nouveau modèle d'affaires puis au moindre coût parce qu'on n'a pas l'argent nécessaire pour investir 500 mille dollars dans un projet dont on ne connaît pas la portée, fait qu'on allait quand même avec des projets de façon assez prudente, puis qui ne remettaient pas toute l'entreprise en question, c'était pas pile ou face tu sais, fait qu'autrement dit ça coûte tant d'investissements et puis on va habituellement écouter les réponses du marché, mais on ne mettait pas tous nos œufs dans le même panier, et on a semé différentes choses aussi, Inuk et Ethica, les technologies, etc., ben écoute ça faisait comme du sens, c'était je dirai pour se repositionner». Le dirigeant de l'entreprise. «Quand t'étais ici tu peux te permettre beaucoup plus, il y avait des produits qui n'étaient pas corrects ou des choses, on pouvait toujours les reprendre, les refaire, on va vous envoyer d'autres parce qu'on va pouvoir les reprendre, là ce n'est plus ça, ils en arrivent cinq mille ils sont tous faits pareils, fait que même si tu n'aimes pas cela, même si je te renvoie d'autres tu ne les aimeras pas plus [...] Il a fallu que les gens apprennent aussi je paie moins cher mais il faut que j'accepte qu'ils ne sont pas faits pareils comme ceux que j'achetais il y a dix ans, fait que les gens ont un choix à faire aussi, on peut leur en faire des produits made in Canada encore mais quand on leur dit combien ça va coûter, là ils nous disent ben là ça n'a pas de bon sens, mais c'est pour ça qu'on ne vous a pas offert, on savait que vous ne voudriez pas à ce prix là, fait que dans le fond tu vas avoir le produit qui va avec ce que tu as payé». La responsable du service à la clientèle.
<u>La proximité du marché américain et les opportunités qui s'y rattachent versus les fluctuations du taux de change</u>	«C'est comme si tu mettais dans ton portefeuille un élément que tu ne contrôles pas, tu ne veux pas investir à long terme avec un élément que tu ne contrôles pas, moi je serais plus [...] Moi je suis plus échaudé avec ça parce que [...] Ça été un bonheur à une certaine époque, on a comme même fait quelques sous avec ça qui nous ont permis d'étendre l'entreprise à un bon moment puis aujourd'hui je ne sais pas si j'investirai dans quelque chose qui bouge, et que ce n'est pas toi qui contrôle». Le VP développement.

<u>L'abandon du système cellulaire</u>	«Le modèle était bon mais la conjoncture économique a fait que maintenant ce n'est plus viable avec les salaires payés ici versus les salaires payés en Chine ou outre mer». Le VP opérations.
<u>L'investissement dans la technologie</u>	«Si t'en avais besoin d'une [machine] à 40 mille vaut mieux l'acheter à 40 mille parce que là aujourd'hui, si tu veux acheter une autre parce que tu veux changer ou rajeunir ton parc machines, elles sont revenues à 50, 55 mille puis tu dis ouf je vais attendre un petit peu là, on n'en a pas réellement besoin, fait que ça aussi ça change la décision, le taux, ça change le prix réel qui va être payé, puis dépendamment s'il y a des programmes parce que le gouvernement a des dépenses, certaines années sont plus intéressantes que d'autres». Le VP opérations.

ANNEXE P

QUELQUES CITATIONS ILLUSTRANT LA QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, L'IMPORTANCE ACCORDÉE AU FACTEUR HUMAIN ET LA FIERTÉ QU'ONT LES EMPLOYÉS À TRAVAILLER POUR CETTE ENTREPRISE.

- Je pense qu'on a gardé les meilleurs de tout ça [...] Ils y en a même qui ont quitté l'entreprise, qui disaient que l'entreprise ne continuera pas sa route, ils ont sauté en bas de la chaloupe, on a dit écoute on a perdu du monde, on va être obligé de ramer avec moins de monde, puis ramer plus fort, c'est ça mais je pense que les gens ont bien compris le message [...] Ceux qui sont restés c'est parce qu'ils voulaient sauver l'entreprise, c'est intéressant de travailler avec ces gens là parce que tu ne te sens pas seul, tu te sens appuyé, tu n'as pas le goût de baisser les bras dans ces temps là tu sais. **Le dirigeant de l'entreprise**
- Tu sais je pourrais aller à Montréal gagner deux fois mieux que ce que je gagne ici, ce n'est pas juste moi, je suis certain qu'il y a plein de gens qui se font offrir des jobs ailleurs à 10, 15, 20 % plus cher, mais il y a cette force là chez attraction que les propriétaires sont du beau monde, puis ils sont demandant, ils te demandent des affaires c'est comme ailleurs, c'est du beau monde mais on dirait que le monde aime ça travailler ici, parce que ce n'est pas du monde dur, ils sont exigeants mais pas durs, pas bêtes. **Le responsable des achats**
- Toutes les année ils demandent premièrement à chaque chef de section, puis à chaque employé de se donner un, deux, trois objectifs de travail, fait que ça va du directeur mais ça va aussi jusqu'à la personne qui travaille aux patrons, la patronniste, tu sais ce que tu fais dans ton environnement, trouve toi deux projets que tu penses que ça va amener quelque chose, soit des réductions de coûts, ça va améliorer les choses, ça va aller plus vite, puis définit les et on va les mettre dans un tableau puis là tu as toute l'année pour faire ça, puis là tu dis les gens dont tu as besoin, quand est ce que tu penses qu'on peut faire un suivi que tu sois avancé, puis là à toutes les trois, quatre mois on regarde l'avancement de tout le monde, comme moi je me suis donné comme objectif, je ne sais pas, de retravailler du sourcing au Cambodge, parce qu'au Cambodge il n'y a pas de douanes pour rentrer au Canada, j'entends dire qu'il y a peut être du monde qui s'installe là, y-a-t-il des moyens de réduire les prix, et c'est peut être moins risqué qu'au Bangladesh, parce que c'est des Chinois qui s'installent au Cambodge, ben ça en fait un objectif, comprends tu. **Le responsable des achats**
- On est beaucoup des gens qui travaillent en équipe puis on se serrent les coudes fait que quand il y a un problème quelque part ben on ne prend pas tout pour acquis moi ça va arranger mon problème puis l'autre qu'il s'arrange, nous c'est comme ça que ça fonctionne, on travaille beaucoup en équipe puis on s'occupe beaucoup des affaires des autres dans le sens où on ne veut pas que personne soit mal pris [...] On est fier de travailler pour Attraction, on est fier de travailler pour les frères Gagnon, ça ça a toujours

été, et je pense que c'est ça aussi qui est vraiment perçu au niveau de l'industrie, les gens savent qu'on est fier de travailler puis même tu le perçois au téléphone, j'ai des clients qui appellent ici et vont dire: crime que vous avez l'air d'avoir du fun chez Attraction, vous êtes toujours de bonne humeur. **La responsable du service à la clientèle**

- Ils sont conscients aussi de ce qu'on peut voir depuis tant d'années, ils ont confiance, puis la confiance est là et puis c'est ce qui fait que c'est des bons dirigeants c'est qu'ils font confiance à leur employés, autant au niveau plancher de production ou à l'interne, ils savent que quand ils ne sont pas là on est tellement attaché aussi qu'on est des piliers moi je pense. **La responsable du service à la clientèle**

ANNEXE Q

LES PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS IDENTIFIÉS PAR LES PERSONNES
INTERVIEWÉES CHEZ KEYSTONE EN RÉPONSE À LA QUESTION : QUELS ONT
ÉTÉ, À VOTRE AVIS, LES ÉVÈNEMENTS QUI ONT MARQUÉ LA VIE DE VOTRE
ENTREPRISE DEPUIS LES DIX, QUINZE DERNIÈRES ANNÉES ?

Personnes	Évènements
Le dirigeant	• Investissements dans différents aspects de l'entreprise grâce au programme du <i>Canadian industrial renewal board</i> entre 1982 et 1985. • La participation à un séminaire à <i>Harvard</i> et la prise de conscience de l'importance de développer sa propre marque. • Différents changements structuraux touchant les gros détaillants et la décision de se tourner vers les petits détaillants. • Le rachat des parts des associés. • La mise en place d'un plan d'action pour bâtir une marque.
Le bras droit du dirigeant et responsable notamment du marketing	• Le passage des marques privées à leur propre marque. • Changement de la structure de propriété.
Consultant en développement des affaires	• La migration du modèle d'affaires.
Consultant en ressources humaines	• Le tournant vers le <i>branding</i>. • L'arrêt de la fabrication locale. • L'achat des associés. • Le déménagement vers une trop grande bâtisse.

ANNEXE R

LES PROPOS D'UN CONSULTANT DE KEYSTONE EXPLIQUANT DE QUELLE FAÇON L'ENTREPRISE A PRÉPARÉ L'ÉVOLUTION DE SON MODÈLE D'AFFAIRES ET SUR QUELS CRITÈRES ELLE A ESSAYÉ DE CAPITALISER

Pour répondre à ta question sur quoi on a capitalisé ben la première chose sur laquelle on a capitalisé c'est : est ce que le produit comme tel à l'interne a la qualité qui répond à un besoin dans le marché parce que là si je n'ai pas de qualité ben je retombe dans un mode de sous-traitance, on retombe dans un mode où on n'est pas sûr, on retombe dans un mode où on est ambivalent, on ne peut pas être hybride où on n'a pas confiance dans notre produit, on a fait le constat à l'interne est ce qu'on a un bon produit, est ce qu'on est capable de produire de la qualité, de façon soutenue, est ce que le *back office* comme on dit le *manufacturing*, le contrôle qualité, la R-D, est ce qu'on est assez solide, est ce que c'est sur des fondations solides, ce constat là on l'a fait et la réponse était oui, de l'interne on est prêt. Après ça on tombe dans un mode externe où on a dit ben quel est le constat des produits qu'on juge être dans notre environnement de compétition donc on a fait le constat des différentes marques, des différents produits qui sont offerts et puis on a déterminé de ce fait où est ce qu'on pouvait se situer avec assez de conviction, dans ce créneau là de qualité, à ce niveau là de prix, on est revenu après ça à l'interne puis on a dit est ce que ce niveau là de prix est ce que ça correspond à un niveau de contribution marginale de finance qui nous permet de dire aujourd'hui on est à x pourcentage de marge brut, demain matin on s'en va à x pourcentage, est ce que c'est ce qu'on souhaite, donc on a fait ce genre de *faisability study*, d'étude de faisabilité où on a marié à la fois l'externe et l'interne, et puis lorsqu'en parallèle, on est arrivé avec un modèle qui nous permettait de dire oui on peut aller chercher x nombre de points de plus de marge brute, oui on peut réinvestir dans un réseau de distribution, puis oui on peut aller chercher la profitabilité, fait que là l'aspect financier semblait assez solide, maintenant quel est le réseau de distribution qu'on voulait déterminer et ce réseau de distribution là on a déterminé que ça serait dans les boutiques, on ne voulait pas aller dans les grandes surfaces, aller à La Baie, aller à Wal-Mart, parce qu'on ne contrôlait pas, on était à la merci des promotions qu'ils voulaient faire, demain matin Wal-Mart décide ou La Baie décide de mettre les jeans à un endroit x sur le plancher ou ils font une promotion aux clients ou ils vendent deux paires de jeans pour 12,95\$, puis là tout d'un coup tu ne contrôles plus à la fois l'image du produit et à la fois sa rentabilité, on ne voulait pas être à la merci de ça. Donc on a utilisé le modèle d'affaires de distribution qui était les boutiques où il y a la proximité avec le client, où on peut faire du merchandising ou du marketing dans les boutiques, on contrôle mieux les prix, on peut choisir les boutiques que l'on veut, on peut choisir les états où on veut être, ce n'est pas at large, on a décidé quelque part par exemple que la Californie répondait mieux à notre profil, la Floride répondait mieux, la nouvelle Angleterre répondait mieux, mais qu'au fond on n'avait pas intérêt à être exemple, je donne un exemple au Wyoming, donc on a été vraiment très sélectif dans les stratégies géographiques, de un, de deux parce que la géographie permettait d'avoir une qualité de boutiques, une masse critique de boutiques, on ne peut pas avoir juste une boutique en Californie, une masse critique de boutiques qui répondait au profil qu'on avait déterminé du

consommateur et de l'image qu'on voulait avoir, toute cette analyse là a été faite et on l'a systématiquement déployée, est ce que ça été facile, la réponse est non, est ce que ça été pénible, oui parce qu'il y a beaucoup d'essai-erreurs, il faut comprendre que cette entreprise là n'avait pas de masse critique financière qui permettait de faire des études à corps et âme, on ne parle pas ici des griffes des grandes entreprises internationales comme Reebok ou Nike, qui ont des ressources financières pour pouvoir faire de l'analyse, on n'avait pas ça, il fallait vraiment faire nos devoirs avec un peu d'instinct avec de la réflexion stratégique mais avec un peu d'instinct en disant je pense que ça va fonctionner, mais dans certains endroits il y a des fois...dans certains états il y a eu...c'était un peu plus lent, des fois ça été plus pénible, des fois ça été un peu clopin-clopant, ça demandait aussi une force de vente, parce que c'est bien beau d'avoir l'infrastructure de distribution, d'avoir les boutiques mais pour ces boutiques là il faut une force de vente, donc ça aussi il a fallu travailler ça de façon assez pointue.

ANNEXE S

UN EXEMPLE D'INNOVATION CHEZ KEYSTONE¹⁰³

Bienvenue au Shop N Shop de FDJ French Dressing!

Une boutique Shop N Shop est une expérience de magasinage tout en un exclusive aux vêtements FDJ où vous trouverez la plus grande variété et les dernières nouveautés de la gamme FDJ, allant des jeans aux pantalons de ville, des tricotés aux chemisiers, jusqu'aux vestons donnant une touche de finition remarquable. Tout ces éléments se coordonnent avec facilité et sont offerts dans une multitude de couleurs

C'est le moment de vous mettre en vedette! Nous sommes convaincus que votre expérience de magasinage à la boutique Shop N Shop sera des plus faciles et agréables. Prenez plaisir à agencer votre tenue... votre nouvel ensemble FDJ n'attend que vous!

Pour trouver le Shop N Shop le plus près de chez vous, consultez notre site Web sous la section Localisateur et recherchez la notation Shop N Shop. De nouvelles localisations s'ajoutent tous les mois, alors venez nous visiter régulièrement.

Vous aurez fière allure et vous sentirez encore mieux une fois que vous aurez expérimenté ce concept unique.



¹⁰³ Extrait du site Internet de l'époque

ANNEXE T

QUELQUES CITATIONS ILLUSTRANT LA VISION DU DIRIGEANT DE KEYSTONE

- Quand on voit leurs décisions [du gouvernement], ils ont d'autres jeux à jouer et si vous voulez pleurer, vous pouvez ou bien dire c'est ça qu'il y a, qu'est ce qu'il faut que je fasse pour le changer et pas assez de monde l'ont fait, c'est pour ça notre industrie c'est quelque chose qui est dure.
- Il y avait quelque chose en 1982 qui s'appelait «Canadian industrial renewal board», ce qu'ils ont fait c'est qu'ils ont regardé en 1982 et ils ont dit regardez on va vous payer 50 % de vos investissements dans quatre places, mise en marché, finances, production et gestion. La plupart des personnes ont dit je n'ai pas le temps de faire ça. Moi j'étais je pense le quatrième plus haut ou le cinquième plus haut octroi qui a été donné ici au Canada et ce que nous avons fait, on a pris les quatre différentes dimensions et nous avons commencé à changer notre compagnie en fonction de ce que nous pouvions faire et de ce qu'on pouvait comprendre.
- *As proactif*, moi ce que je peux changer j'essaye de le changer, ce que je ne peux pas le changer je n'essaye pas de le changer, c'est de savoir la différence qui est le plus dur. J'étais tout le temps le genre de personne qui voulait avoir et faire le mieux possible. Si je vise que le client et l'employé sont les plus importants et moi je suis plus loin dans la chaîne, il fallait que j'amène le meilleur outil pour que l'employé travaille, il fallait que j'amène le meilleur produit quand le client le voulait ou qu'il pensait qu'il le voulait, et j'ai tout le temps mis ces deux personnes en haut de moi. La plupart des gens dans l'industrie disent c'est moi l'industrie, Louis XVI c'est moi qui va dire et faire tout, ce n'est pas moi, j'ai tout le temps cherché du monde mieux que moi, pas aussi bien ou pas bon qui me regardait faire toutes les décisions et j'ai tout le temps investi de l'argent dans la compagnie, et j'ai tout le temps dit en investissant dans la compagnie ça reviendra, donc quand je voyais quelque chose qui n'était à 100 %, quand moi ou mon équipe, voyait quelque chose, ont fait quelque chose pour l'améliorer et nous comme il y avait un show à Atlanta, à Orlando, moi j'étais tout le temps avec 5,6,7 personnes, mes concurrents dans le vêtement était là tout seul, moi il faut que je regarde ce qu'il y a et après lui dire quoi acheter.
- Vous avez une compagnie à diriger, si vous ne voyez pas l'avenir venir, ça viendra et ça va vous frapper dans le visage, on avait des meetings de stratégies pendant peut être quinze ans mais on ne pouvait pas implanter beaucoup. Aussitôt que j'ai pris la relève, on avait des meetings de stratégies chaque trois mois, on avait amener du monde qui était en charge du marketing, en charge des statistiques de marketing, mise en marché, toutes sortes de monde, et avec eux notre groupe a fait des affaires différentes, toutes les décisions n'étaient pas prises par moi, la plupart n'étaient pas faites par moi.
- Vous n'êtes pas capable de faire toutes les décisions, et c'est ça qui est le plus grand problème de notre industrie, s'il y avait un plus grand problème c'est lui, que la personne qui a fait grandir l'entreprise et qui l'a fondée, pense que c'est seulement lui qui peut faire toutes les décisions, mais ce n'est pas vrai, moi j'ai beaucoup de monde à l'entour de

l'entreprise qui sont beaucoup mieux que moi dans chaque place [...] Ils savent leur petite entreprise, mais ils ne voient pas la plupart de ce qui se passe à l'entour... et ils étaient élevés que c'est eux qui ont fait toutes les décisions, c'est pour ça que pour moi chacune de ses compagnies a disparu, là maintenant nous avons des grandes compagnies qui sont, qui sont beaucoup plus structurées, beaucoup plus gérance au lieu d'entrepreneur...il y a un changement maintenant mais avant non ce n'était pas ça.

ANNEXE U

JUSTIFICATION DE CERTAINS TERMES CHOISIS

1- La maturité stratégique

Appellation proche	Limite de l'appellation
La consistance stratégique	L'équivalent anglais peut poser problème dans le sens où il véhicule plusieurs sens : la consistance, mais aussi la cohérence et l'uniformité.
La constance stratégique	Le mot constance rappelle une certaine répétition dans l'action ce qui peut contredire l'essence même de la construction stratégique à savoir qu'il n'existe pas une seule bonne façon de faire de la stratégie.
la cohérence stratégique	La cohérence met essentiellement l'accent sur un lien, un rapport étroit d'idées qui s'accordent entre elles. C'est donc assez restrictif comme sens par rapport à ce que nous voulons véhiculer
La plénitude stratégique	Ce terme fait état de ce qui est complet, de quelque chose qui aurait atteint toute sa force. Le problème c'est qu'il peut véhiculer une connotation négative de lourdeur, de pesanteur que nous ne voulons pas associer à notre concept.
L'épaisseur stratégique	Le terme peut évoquer la profondeur, la consistance, la densité et la richesse mais il est souvent associé également à beaucoup d'autres sens qui s'éloignent de notre vision.

2- La clairvoyance stratégique

Appellation proche	Limite de l'appellation
La logique stratégique	Nous avons une préférence pour ce terme par contre il peut avoir différents sens. Dans le texte, nous avons utilisé la logique en référence à une manière de raisonner, à un enchaînement cohérent d'idées, voire une suite cohérente et régulière d'événements, de choses.
La compétence stratégique	Terme qui peut traduire une expertise dans la façon d'aborder et de créer du sens par rapport à différents enjeux auxquels l'entreprise est confrontée mais il peut également évoquer une expertise quant aux réponses stratégiques et leur implantation débordant ainsi vers notre deuxième élément à savoir la capacité d'action.
L'ouverture stratégique	Trop flou pour rendre compte de notre façon de voir les choses

La vision stratégique	Tout le monde peut avoir une vision mais plus rares sont les personnes clairvoyantes et perspicaces. Nous voulions un terme qui traduit la détention d'une certaine expertise.
-----------------------	--

3- La capacité d'action :

Appellation proche	Limite de l'appellation
Capacité de changement	Dans la définition proposée par Soparnot (2009), l'accent est mis sur des objectifs d'adéquation et de cohérence plutôt que sur les démarches plus proactives que nous privilégions
Capacité d'adaptation	C'est le même reproche que le terme précédent, l'accent est mis sur l'adaptation, donc une réponse <i>a posteriori</i> de l'avènement d'un choc ou d'une modification. Notre modèle privilégie plutôt un mode proactif.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah, C. 2007. «Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique». *Revue française de gestion*, vol. 5, no 174, p. 61-76.
- Adler, N. 1999. «Organisation et Innovation : une rencontre conflictuelle». dans *les Organisations: État des savoirs*, sous la dir. de P. Cabin, p. 185-192. Auxerre: Sciences Humaines.
- Afuah, A. 2000. «How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?». *Strategic Management Journal*, vol. 21, no 3, p. 397-404.
- Alba, J. W., et L. Hasher. 1983. «Is Memory Schematic ?». *Psychological Bulletin*, vol. 93, no 2, p. 203-231.
- Aldrich, H. E. 1979. *Organizations and environments*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Amburgey, T. L., D. Kelly et W. P. Barnett. 1993. «Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure». *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 51-73.
- Anadón, M. 2006. «La recherche dite qualitative : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents». *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, no 1, p. 5-31.
- Andrews, K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Ansoff, I. H. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- _____. 1975. «Managing strategic surprise by response to weak signals». *California Management Review*, vol. 18, no 2, p. 21-33.
- Argyris, C., et D. A. Schon. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Astley, W. G., et C. J. Fombrun. 1983. «Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environment». *Academy of Management Review*, vol. 8, no 4, p. 576-587.
- Atkinson, M. M., et W. D. Coleman. 1989. *The state, business, and industrial change in Canada*. Toronto: University of Toronto Press, 236 p.
- Avenier, M-J. et collab. 1997. *La stratégie chemin faisant*. Paris: Economica, 393 p.

- Baillette, P. 1997. *PME et réseaux sociaux: les résultats d'une enquête menée auprès du groupement des chefs d'entreprise du Québec*: Actes du VIème congrès de l'AIMS (Montréal).
- Barbaro, M., et H. Chura. 2007. «Gap Is in Need of a Niche». *New York Times*, 27 janvier.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press, 334 p.
- Barney, J. B. 1991, «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Barnett, W. P., et G. R. Carroll. 1993. «How institutional constraints affected the organization of early US telephony». *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 9, p. 98-126.
- Barr, P. S., J. L. Stimpert et A. S. Huff. 1992. «Cognitive change, strategic action, and organizational renewal». *Strategic Management Journal*, vol. 13, numéro spécial, p. 15-36.
- Bartunek, J. M. 1984. «Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 355-372.
- Bass, M., B.J. Avolio, et L. Atwater. 1996. «The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women». *Applied Psychology*, vol. 45, no 1, p. 5-34.
- Bateson, G. 1979. *Mind and Nature*. Toronto: Bantam.
- Beaulieu, S., et J. Pasquero. 2002. «Reintroducing Stakeholder dynamics in Stakeholder thinking». In *Unfolding Stakeholder thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, sous la dir. de J. Andriof et collab., p. 101-118. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Beckert, J. 1999. «Agency, entrepreneurs and institutional change: The role of strategic choice and institutionalised practices in organizations». *Organization Studies*, vol. 20, no 5, p. 777-799.
- Bensedrine J., et B. Demil. 1998. «L'approche néo-institutionnelle des organisations». Dans *Repenser la stratégie*, sous la dir. de H. Laroche et J-P. Nioche, p. 85-111. Paris: Vuibert.
- Berger, P. L., et T. Luckman. 1967. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Garden City.
- Berger, L. A., et M. J. Sikora. 1994. «*The change Handbook: a road map to corporate transformation*». Irwin, 489 p.

- Bettis, R., et C.K. Prahalad. 1995. «The dominant logic: retrospective and extension». *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 5-14.
- Billings, R. S., T. W. Milburn et M. L. Schaalman. 1980. «A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no 2, p. 300-316.
- Blanco, S., M. L. Caron-Fasan et H. Lesca. 1998. *Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guides utilisateurs*: actes de la VIIème conférence de l'AIMS (Louvain, 27-29 mai).
- Boldrini, J-C., H. Journé-Michel et N. Schieb-Bienfait. 2007. *Trajectoires d'innovations dans l'entreprise artisanale: une approche évolutionniste fondée sur les ressources et les compétences*: Actes de la XVIème conférence de l'AIMS (Montréal, 6-9 juin).
- Bourgeois, L. J. 1981. «On the Measurement of Organizational Slack ». *Academy of Management Review*, vol. 6, no 1, p. 29-39.
- _____. 1984. «Strategic management and determinism». *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 586-597.
- _____. et K. M. Eisenhardt. 1988. «Strategic decision in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry». *Management Science*, vol. 34, no 7, p. 816-835.
- Bower, J. 1970. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Homewood: Irwin, 363 p.
- Brénot, J., et L. Tuvée. 1996. *Le changement dans les organisations*. Presses Universitaires de France.
- Brown, S. L., et K. M. Eisenhardt. 1998. *Competing on the Edge*. Boston: Harvard Business School Press, 299 p.
- Bryson, J. M., et P. Bromiley. 1993. «Critical factors affecting the planning and implementation of major projects». *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 5, p. 319-337.
- Bueno Merino, P., et S. Grandval. 2009. «Configuration de l'architecture des compétences : une approche par les thèmes architecturaux». *Management & Avenir*, vol. 8, no 28, p. 89-103.
- Burgelman, R. A. 1991. «Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field». *Organization Science*, vol. 2, no 3, p. 239-262.

- Burns, T. R., et G. M. Stalker. 1966. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burrell, G., et G. Morgan.. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann.
- Butler, R. 1995. «Time in organizations: its Experience, Explanations and Effects». *Organization Studies*, vol. 16, no 6, p. 925-950.
- Callois, J. M. 2005. «Approches microéconomiques du développement économique local: prise en compte de la notion de capital social dans l'analyse des espaces périphériques». Thèse de doctorat, Université de Bourgogne.
- Caron-Fasan, M. L. 1998. *Cognition et stratégie d'entreprise : l'exploitation individuelle des informations de veille stratégique*: Actes de la VIIème conférence de l'AIMS (Louvain, 27-29 mai).
- Castells, M. 1998. *La société en réseaux*. Paris : A. Fayard.
- Charkham, J. 1992. «Corporate Governance: Lessons from Abroad». *European Business Journal*, vol. 4, no 2, p. 8-16.
- Child, J. 1972. «Organizational structures, environment and performance: the role of strategic choice». *Sociology*, vol. 6, p. 1-22.
- _____. 1997. «Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect». *Organizations Studies*, vol. 18, no 1, p. 43-76.
- _____. et Smith, C. 1987. «The context and process of organizational transformation-Cadbury limited in its sector». *Journal of Management Studies*, vol. 24, p. 565-593.
- Christopher, M., et D. Towill. 2001. «An integrated model for the design of agile supply chains». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 31, no 4, p. 235-246.
- Chung, O. 2007. «China's global luxury brand workshop». Asia Times. En ligne. http://www.atimes.com/atimes/China_Business/ID14Cb02.html, consulté le 11 décembre 2009.
- Clarkson, M. B. E. 1995. «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 92-117.
- Clemens, B. W., et T. J. Douglas. 2005. «Understanding strategic responses to institutional pressures». *Journal of Business Research*, vol. 58, no 9, p. 1205-1213.

- Cohen, M. D., J. G. March et J. P. Olsen. 1972. «A garbage can model of organizational choice». *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 1-25.
- Cohen, W. M. et D. A. Levinthal. 1990. «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 1, p. 128-153.
- Coleman, J. S. 1988. «Social capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*, vol. 94, p. 95-120.
- Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement. 2011. *Un autre pas vers l'avenir : transformation de l'industrie du vêtement au Canada*, étude d'information sur le marché du travail 2011, préparé par Milstein & Co Conseil Inc.
- Corsi, T. M., C. M. Grimm., K. G. Smith. et R. D. Smith. 1991. «Deregulation, strategic change, and firm performance among LTL motor carriers». *Transportation Journal*, automne, p. 4-13.
- Cossette, P. 2003. «Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire dirigeant». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.2, no 1, p. 1-18.
- Côté, C., A. Langley et J. Pasquero. 1999. «Acquisition Strategy and Dominant Logic in an Engineering Firm». *Journal of Management Studies*, vol. 36, no 7, p. 919-952.
- Côté, M. 2007. «Gestion du temps dans un contexte de PME». In *Management des PME: de la création à la croissance*, sous la dir. de L-J. Filion. Pearson Education, 450 p.
- _____, et M-C. Malo. 2002. *La gestion stratégique : une approche fondamentale*. Gaëtan Morin, 370 p.
- Creplet, F. et B. Mehmanpazir. 2008. «Les représentations de la vision entrepreneuriale». *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. XIV, no 1, p. 67-86.
- Cyert, R. M., et J. G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey: Prentice Hall.
- D' Amboise, G. 1997. *Quelle gestion stratégique pour la PME ?* Ste-Foy: Presses Inter Universitaires, centre d'entrepreneuriat et de PME, 160 p.
- _____, et A. Bakanibona. 1990. «La planification dans les PME». *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, no 2, p. 147-166.
- D'Aunno, T., M. Succi et J. A. Alexander. 2000. «The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change». *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, p. 679-703.

- Daft, R. L., J. Sormunen. et D. Parks. 1988. «Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: an Empirical Study». *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 2, p. 123-139.
- Daft, R. L., et K. E. Weick. 1984. «Toward a model of organizations as interpretation systems». *Academy of Management Review*, vol.9, no 2, p. 284-295.
- David, P. A. 1985. «Clio and the economics of QWERTY». *American Economic Review*, no 75, p. 332-337.
- Day, G. S., et P. Nedungadi. 1994. «Managerial Representations of Competitive Advantage». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 2, p. 31-44.
- Deephouse, D. L. 1999. «To be different or to be the same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance». *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 2, p.147-172.
- Delacroix, J., A. Swaminathan et M. E. Solt. 1989. «Density Dependence Versus Population Dynamics: An Ecological Study of Failings in the California Wine Industry». *American Sociological Review*, vol. 54, no 2, p. 245-262.
- DELOITTE, www.deloitte.com/ca/fabriqueenameriquedunord, consulté le 4 décembre 2009.
- Demers, C. 1999. «De la gestion du changement à la capacité du changement : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui». *Gestion*, automne, p. 131-139.
- Demil, B., X. Lecoq. et V. Warnier. 2004. *Le business model : l'oublié de la stratégie ?*: Actes de la XIIIème conférence de l'AIMS (Le Havre, France).
- DiMaggio, P. J. 1991. «Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940». In *The new institutionalism in organizational analysis*, sous la dir. de W. W. Powell., et P. J. DiMaggio, p. 267-292. Chicago: University of Chicago Press.
- _____, et W. W. Powell. 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- _____. 1991. «Introduction». Chap. In *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Donada, C. 2001. *Cooperative Gain in vertical partnership: a Relational Approach*: Actes de la conférence de l'ASAC (London, Canada).

- Donaldson, T., et L. E. Preston. 1995. «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 65-91.
- Drazin, R., M. A. Glynn. et R. K. Kazanjian. 1999. «Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective». *Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, p. 286-307.
- Drucker, P. F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Brothers.
- Dutton, J. E., et R. B. Duncan. 1987. «The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis». *Strategic Management Journal*, vol. 8, no 3, p. 279-295.
- _____, L. Fahey., et V. K. Narayanan. 1983. «Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis». *Strategic Management Journal*, vol. 4, no 4, p. 307-323.
- _____, et S. E. Jackson. 1987. «Categorizing Strategic Issues: links to Organizational Action». *Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 76-90.
- Dyer J. H., et H. Singh. 1998. «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23, no 4, p. 660-679.
- ECONOMIE CANADIENNE,
www.economiecanadienne.gc.ca/francais/economy/1994NAFTA.html, consulté le 4 décembre 2009.
- Eisenhardt, K. M. 1989. «Building theory from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Eisenstadt, S.N. 1980. «Cultural orientations, institutional entrepreneurs and social change: Comparative analyses of traditional civilizations». *American Journal of Sociology*, vol. 85, p. 840-869.
- _____, et J. A. Martin. 2000. «Dynamic Capabilities», *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 1105-1121.
- Elbanna, S., et J. Child. 2007. «The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making». *Journal of Management Studies*, vol. 44, no 4, p. 561-591.
- Ehlinger, S. 1997. *L'approche socio-cognitive de la formation de la stratégie : apports théoriques et méthodologiques*: Actes de la VIème conférence de l'AIMS (Montréal).

- Emery, F. E., et E. L. Trist. 1965. «The causal texture of organizational environments». *Human Relations*, vol. 18, p. 21-32.
- _____. 1973. *Toward a social Ecology*. New York: Plenum.
- Emirbayer, M., et A. Mische. 1998. «What Is Agency?». *The American Journal of Sociology*, vol. 103, no 4, p. 962-1023.
- Filion, L-J. 1991. *Vision et relations clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal: Éditions de l'entrepreneur, 271 p.
- _____. 2000. «Six types de propriétaires-dirigeants de PME», *Revue Organisations et Territoires*, vol. 9, no 1, p. 5-16.
- Finkelstein, S., et D. C. Hambrick. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West.
- Fligstein, N. 1991. «The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms: 1919-1979». In *The new institutionalism in organizational analysis*, sous la direction de W. W. Powell et P. J. DiMaggio, p. 311-336. Chicago: University of Chicago Press.
- Ford, J.D., et R.H. Backoff. 1988. «Organizational Change in and out of dualities and paradox». In *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, sous la dir. de R. E. Quinn et K. S. Cameroun, p. 81-122. Cambridge: Ballinger.
- Forgues, B., et E. Lootvoet. 2006. «Avantage concurrentiel durable Imitation et ambiguïté causale», *Revue française de gestion*, vol 6, no 165, p. 197-209.
- Fredrickson, J. W. 1985. «Effects of decision motive and Organizational performance level on strategic decision processes». *Academy of Management Journal*, vol. 28, p. 821-843.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman: Boston.
- Frooman, J. 1999. «Stakeholder influence strategies». *Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, p. 191-205.
- Galbraith, J. R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fombrun, C. 1992. *Turning point: Creating strategic change in corporations*. New York: McGraw-Hill.

- Gabbay, S. M., et R. T. A. Leenders. 1999. «Social Capital of Organizations: From social structure to the management of corporate social capital». In *Research In the Sociology of Organizations: Social Capital of Organization*, p. 1-20, vol. 18.
- Galeskiewicz, J., et A. Zaheer, 1999. «Networks of competitive advantage». In *Research in the Sociology of Organizations*, sous la dir. de S. Bacharach, p. 237-261. New York: Jai Press.
- Garette, B., et P. Dussauge. 1995. *Les Stratégies d'Alliances*. Les Éditions d'Organisation, 283 p.
- Gasse, Y., et C. Carrier. 1992. *Gérer la croissance de sa PME*. Montréal: Les éditions de l'entrepreneur, 376 p.
- Geertz, C. 1973. *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture: the Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- George, E., P. Chattopadhyay, S. B. Sitkin et J. Barden. 2006. «Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective». *Academy of Management Review*, vol. 31, p. 347-365.
- Ghoshal, S., et C. A. Bartlett. 1994. «Linking organizationbal context and managerial action: the dimensions of quality of management». *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 91-112.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Gioia, D. A., et K. Chittipeddi,. 1994. «Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation». *Strategic Management Journal*, vol. 12, no 6, p. 433-448.
- Girod-Séville M., et V. Perret. 1999. «Fondements épistémologiques de la recherche». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. De R. A. Thiétart et collab., p. 13-33, Dunod.
- Goffman, E. 1974. *Frame analysis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gomes-Casseres, B. 1994. «Group versus Group: How Alliance Networks Compete». *Harvard Business Review*, vol. 4, p. 4-11.
- Granovetter, M. S. 1982. «The strength of weak ties: a network theory revisited». In *Social Structure and Network Analysis*, sous la dir. de P. V. Marsden,et N. Lin, p. 105-130. Beverly Hills: Sage Publications.
- Grant, R. B., et C. Baden-Fuller. 1995. «A knowledgebased theory of inter-firm collaboration». *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 17-21.

- Grandval, S., et B. Morisse. 2009. «L'architecture des compétences centrée efficience : un choix risqué ? Le cas Général Motors». *Management & Avenir*, vol. 8, no 28, p. 123-141.
- Grandval, S., B. Morisse et R. Soparnot. 2009. «Introduction au cahier: maintien et renouvellement de l'avantage concurrentiel : approches analytiques et nouvelles configurations organisationnelles». *Management & Avenir*, vol. 8, no 28, p. 14-17.
- Gray, B. 1989. *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenwood, R., R. Suddaby et C. R. Hinings. 2002. «Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields». *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 58-80.
- Greenwood, R., et C. R. Hinings. 1993. «Understanding strategic change: The contribution of archetypes». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 5, p. 1052-1081.
- _____. 1996. «Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism». *Academy of management review*, vol. 21, no 4, p. 1022-1054.
- Groulx, L. H. 1997. «Querelles autour des méthodes ». *Socio-Anthropologie*, no 2, en ligne, URL : <http://socioanthropologie.revues.org/document30.html>, consulté le 14 mars 2007
- Gueguen, G. 2001. «Environnement et Management Stratégique des PME : le cas du secteur Internet», thèse de doctorat, Université de Montpellier I.
- Gulati, R., et M. Gargiulo. 1999. «Where do interorganizational networks come from?». *American Journal of Sociology*, mars, p. 177-231.
- Gulati, R., N. Nohria et A. Zaheer. 2000. «Strategic networks». *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 203-215.
- Hafsi, T. 1997. «Le champ de la recherche en stratégie: à la recherche d'un bâton d'aveugle». *Management international*, vol. 2, no 1, p. 19-26.
- _____, J-M. Toulouse et collab. 1996. *La stratégie des organisations: une synthèse*. Les éditions Transcontinental.
- _____, et B. Fabi. 1997. *Les fondements du changement stratégique*. Les éditions Transcontinental.

- Hambrick, D. C. 1981. «Specialization of environmental scanning activities among upper level executives». *Journal of Management Studies*, vol. 18, p. 299-320.
- _____, et P. Mason. 1984. «Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers». *Academy of Management Review*, vol.9, p. 193-206.
- Hamel, G. 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____, et C. K. Prahalad. 1995. *La conquête du future*. Paris, InterEditions.
- Hannan, M. T., et J. Freeman. 1977. «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology*, vol. 82, no 5, p. 929-964.
- Hart, S. L. 1992. «An integrative framework for strategy-making processes». *Academy of Management Review*, vol. 17, no 2, p. 327-351.
- _____, et M. B. Milstein. 2003. «Creating Sustainable Value». *Academy of Management Executive*, vol. 17, no 2, p. 56-69.
- Hatch, M. J. 2000. *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspective multiples*. De Boeck Université.
- Hayes, J., et C. W. Allinson. 1998. «Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organisations». *Human Relations*, vol. 51, p. 847-871.
- Henderson, R., et W. Mitchell. 1997. «The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance». *Strategic Management Journal*, vol. 18, été, p. 5-14.
- Hitt, M. A., et B. B. Tyler. 1991. «Strategic decision models: Integrating different perspectives». *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 327-352.
- _____, et S. H. Barr. 1989. «Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 53-61.
- Hodgkinson, G. P. 2004. «Toward a (pragmatic) science of strategic intervention: The case of scenario planning». *AIM Working Paper Series*, WP no. 012.
- _____, et G. Johnson. 1994. «Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach». *Journal of Management Studies*, vol. 31, p. 525-551.
- _____, et P. R. Sparrow. 2002. *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Milton Keynes: Open University Press.

- Hofer, C. W., et W. R. Sandberg. 1987. «Improving new venture performance: some guidelines for success». *American Journal of Small Business*, vol. 12, p. 11-25.
- Hoffman, A. J. 1999. «Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry». *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no 4, p. 351-371.
- _____. 2001. *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. Stanford University Press.
- _____, et B. Ocasio. 2001. «Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events», *Organization Science*, vol. 12, no 4, p. 414-434.
- Hough, J. R., et M. A. White. 2003. «Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level». *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 481-489.
- Hrebiniak, L. G., et W. F. Joyce. 1985. «Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism». *Administrative Science Quarterly*, septembre, p. 336-349.
- Huff, A. S., et C. Schwenk. 1990. «Bias and sense making in good times and bad». In *Mapping Strategic Thought*, sous la dir. de A. S. Huff, p. 89-108. Chichester: Wiley.
- Isabella, L. 1990. «Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events». *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 1, p. 7-41.
- Jacob, R., P-A Julien et L. Raymond. 1997. «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau». *Gestion*, vol. 22, no 3, p. 93-100.
- Jackson, S. E., et J. E. Dutton. 1988. «Discerning Threats and Opportunities». *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, no 3, p. 370-387.
- Jawahar, I. M., et G. L. McLaughlin. 2001. «Toward a descriptive stakeholder theory». *Academy of Management Review*, vol. 26, no 3, p. 397-414.
- Johnson, G. 1988. «Rethinking Incrementalism». *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 1, p. 75-81.
- Julien, P-A. 2000. *L'entrepreneuriat au Québec*. Montréal: Éditions de l'entrepreneurship et Transcontinental Inc.
- _____. (coordonné par) 1997. *PME : bilan et perspectives*. Cap Rouge: Presses inter universitaires ; Paris : Économica.

- _____, E. A. Andriambeloson et C. Ramangalahy. 2002. *Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre: Actes du Congrès international francophone sur la PME* (Montréal).
- _____, R. Lachance et M. Morin. 2004. «Signaux forts et signaux faibles : une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques». *Géographie Économie Société*, vol. 6, no 2, p. 179-201.
- Justin, J., J. Boulay, E. Geoffriau, P. Muller et C. Widehem. 2009. «Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé». *Management & Avenir*, vol. 8, no 28, p. 177-195.
- Kelly, D., et T. L. Amburgey. 1991. «Organizational inertia and momentum : A dynamic model of strategic change». *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 3, p. 591-612.
- Kets de Vries, M. F. R., et D. Miller. 1984. *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kiesler, S., et L. Sproull. 1982. «Managerial Response to Changing Environments: perspectives on Problem Sensing from Social Cognition». *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, no 4, p. 548-570.
- Kotter, J. P., et J. L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kotler, P., P. Filiatrault et R. E. Turner. 2000. *Le management du Marketing*, 2^e éd. Édition Gaëtan Morin.
- Kraatz, M. S. 1998. «Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change». *Academy of management Review*, vol. 41, no 6, p. 621-643
- Kuhn, T. S. 1970. *The structure of scientific revolution*, 2^e éd. Chicago: University of Chicago Press.
- Lane P. J., et M. Lubatkin. 1998. «Relative absorptive capacity and interorganizational learning». *Strategic Management Journal*, vol. 19, no 5, p. 461-477.
- Langley, A. 1997. «L'étude des processus stratégiques: Défis conceptuels et analytiques». *Management International*, vol. 2, no 1, p. 37-50.
- _____. 1999. «Strategies for theorizing from process data». *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.
- _____. 2003. *Méthodes de recherche qualitative en gestion*, Notes de cours, HEC.

- Lant, T. K., F. J. Milliken et B. Batra. 1992. «The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration». *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 585-608.
- Laroche, H., et J. O. Nioche. 1994. «L'approche cognitive de la stratégie». *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 64-78.
- LAROUSSE, www.larousse.fr, consulté le 29 septembre 2011.
- Laurio, J. 1996. *Une approche socio-cognitive de la décision stratégique : Le Cas B.S.C. : Actes de la Vème conférence de l'AIMS (Lille)*.
- _____. 1998. *La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive*. Harmattan.
- Lawrence, P. R., et J. W. Lorsch. 1967. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lawrence, T. B., C. Hardy et N. Phillips. 2002. «Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions». *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 281-290.
- Leblebici, H., G. R. Salancik, A. Copay et T. King. 1991. «Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry». *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 333-363.
- Lecocq, X., et S. Yami. 2000. «De la chaîne de valeur aux réseaux de valeur : Vers un nouveau modèle d'analyse stratégique». Papier de recherche no 8020, CLAREE : Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises.
- Lee, C., K. Lee et J. M. Pennings. 2001. «Internal Capabilities, External Networks, and Performance». *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 615-640.
- Lefebvre, É. 1990. «Le Dirigeant comme facteur d'adoption des nouvelles technologies des PME». Thèse de doctorat, École des Hautes études commerciales.
- Lein, J. K. 1997. *Environmental Decision-making: An Information Technology Approach*. Malden, MA: Blackwell Science Inc.
- Leonard Barton, D. 1992. «Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development». *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 111-125.

- Lesca H., S. Blanco et M. L. Caron-Fasan. 1997. *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique. Proposition d'un modèle conceptuel et premières validations*: Actes de la VIème Conférence de l'AIMS (Montréal).
- Lindbloom, C. E. 1959. «The Science of Muddling Through». *Public Administration Review*, vol. 19, no 2, p. 79-88.
- Linder, J., et S. Cantrell. 2000. «Changing Business Models: Surveying the Landscape». Accenture Institute for Strategic Change, (http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/0DE8F2BE-5522-414C-8E1B-E19CF86D6CBC/0/Surveying_the_Landscape_WP.pdf)
- Lorenzoni, G., et A. Lipparini. 1999. «The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study». *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 4, p.317-338.
- Lorsch, J. W. 1985. «Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change». In *Gaining control of the Corporate Culture*, sous la dir. de R.H. Kilman et collab., p. 84-102. San Francisco: Jossey Bass.
- Maguire, S., et C. Hardy. 2008. «Institutional Entrepreneurship». In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, sous la dir. de R. Greenwood, R. Suddaby, C. Oliver et K. Shalin-Andersson, p. 198-217, London: SAGE.
- Marmuse, C. 1999. «Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, no 4, p. 77- 104.
- McEvily, B., et A. Zaheer. 1999. «Bridging Ties». *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 12, p. 1133-1156.
- Messick, S. 1984. «The nature of cognitive styles: problems and promise in educational practice». *Educational Psychologist*, vol. 19, no 2, p. 59-74.
- Meyer, A. D. 1982. «Adapting to Environmental Jolts». *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, no 4, p. 515-537.
- _____, G. Brooks et J. Goes. 1990. «*Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change*». *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 93-110.
- Meyer, J. W., et B. Rowan. 1977. «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony». *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363.

- _____. 1983. «The structure of educational organizations». In *Organizational environments. Ritual and rationality*, sous la dir. de J. W. Meyer et W. R. Scott. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage publications.
- Mignon, S. 2001. *Stratégies de pérennité d'entreprise*, Paris: Vuibert.
- _____. 2009. «La pérennité organisationnelle : Un cadre d'analyse : introduction». *Revue française de gestion*, vol. 2, no 192, p. 73-89.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 1984. *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miller, D., et J. M. Toulouse. 1986. «Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms», *Management Science*, Vol. 32, No 11, p. 1389-1409.
- _____, M. R. Kets de Vries et J. M. Toulouse. 1982. «Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment». *Academy of Management Journal*, vol. 25, p. 237-253.
- Mintzberg, H. 1978. «Patterns in Strategy Formation». *Management Science*, vol. 24, no. 9, p. 934-948.
- _____. 1987. «The Strategy Concept: Five Ps for Strategy». *California Management Review*, vol. 30, no 1, p. 11-24.
- _____. 1994. *Grandeurs et décadences de la planification stratégique*. Paris : Dunod, 457 p.
- _____, et J. Waters. 1985. «Of Strategies, Deliberate and Emergent». *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 257-272.
- Mirabeau, L. 2006. *Autonomous Strategic Activity: Opening the Black Box of Emergent Strategy*: Actes du congrès de l'ASAC (Banff).
- Mitchell, R. K., B. R. Agle et D. J. Wood. 1997. «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, p. 853-886.
- Mohr, L. 1982. *Explaining organizational behaviour*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Monczka, R. M., et J. Morgan. 1997. «What's wrong with supply chain management? ». *Purchasing*, vol. 122, no. 1, p. 69-73.
- Mosakowski, E. 1997. «Strategy Making under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence». *Organization Science*, vol. 8, no 4, p. 414-442.

- Nahapiet, J., et S. Ghoshal. 1998. «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage». *The Academy of Management Review*, vol. 23, no 2, p. 242-266.
- Nelson, L., et P. Dowling. 1998. «Electricity industry reform: a case analysis in Australia». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 11, no. 6, p. 481-495.
- Nelson, R., et S. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap.
- Nicolaidis, N. 1960. *Policy-Decision and Organization Theory*. University of California Bookstore.
- Nisbett, R. E., et L. Ross. 1980. *Human Inference*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ocasio, W. 1997. «Towards an attention-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 187-206.
- Oliver, C. 1990. «Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions». *The Academy of Management Review*, vol. 15, no 2, p. 241-265.
- _____. 1991. «Strategic responses to institutional processes». *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 145-179.
- _____. 1997. «Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based views». *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 9, p. 697-713.
- Paillé, P., et A. Mucchielli. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Papadakis, V. M., S. Lioukas et D. Chambers. 1998. «Strategic decision-making processes: the role of management and context». *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 115-147.
- _____. , Y. Kaloghirou et M. Latrelli. 1999. «Strategic Decision-making: From Crisis to Opportunity». *Business Strategy Review*, vol. 10, no 1, p. 29-37.
- Pasquero, J. 1989. «Gérer stratégiquement dans une économie politisée». *Gestion*, septembre, p. 116-128.
- _____. 2003. «L'environnement socio-politique de l'entreprise». In *La direction des entreprises: concepts et applications* (2ème édition) sous la dir. de M. G. Bédard et R. Miller, p. 171-214. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage.

- Patton, E., et S.H. Appelbaum. 2003. «The case for case studies in management research». *Management Research News*, vol. 26, no. 5, p.60-71.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M. 1985a. *The Awakening giant Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.
- _____. 1985b. «Contextualist research: a natural way to link theory and practice». In *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, sous la dir. de E. Lawler III et associates, p. 222-248. San Francisco: Jossey Bass.
- _____. 1990. «Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice». *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 267-292.
- _____. 1992. «The Character and Significance of Strategy Process Research». *Strategic Management Journal*, vol. 13, special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, p. 5-16.
- _____. et R. Whipp. 1991. *Managing change for competitive success*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J. 1981. «Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms». In *Research in Organizational Behaviour*, sous la dir. de L. L. Cummings et B. M. Staw, p. 1-52. Greenwich: JAI Press.
- _____. et G. Salancik. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, N., T. B. Lawrence et C. Hardy. 2000. «Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields». *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 2, p. 23-43.
- Pitcher, P. 1994. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*. Québec: Amérique. 261 p.
- Porac, J. F., et H. Thomas. 1990. «Taxonomic Mental Models in Competitor Definition». *Academy of Management Review*, vol. 15, no 2, p. 224-240.
- Powell, W. W., et P. J. DiMaggio (Eds.). 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, C. K., et G. Hamel, 1994. «Strategy as a Field of Study : Why Search for a New Paradigm?». *Strategic Management Journal*, vol. 15, été, p. 5-16.

- Puthod, D. 1995. «Les Alliances de PME : Stratégies de Développement et Implications Manageriales». Thèse en sciences de gestion, Université de Savoie, 362 p.
- _____, et C. Thévenard. 1999. «L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon». *Gestion 2000*, no 3, mai-juin, p. 135-154.
- Québec, direction générale de l'industrie, ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, mission Industrie et Commerce. 2003. *La filière de l'habillement au Québec : tendances, enjeux et perspectives de développement*. Document de travail, 138 p.
- Quinn, J. B. 1978. «Strategic Change: Logical Incrementalism». *Sloan Management Review*, automne, p. 7-19.
- _____. 1994. *l'entreprise intelligente, savoir, service et technologie*. Paris: Dunod.
- Quivy, R., et L. Van Campenhoudt. 2001. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e éd., Paris : Dunod.
- Rajagopalan, N., A. M. A.Rasheed et D. K. Datta. 1993. «Strategic decision processes: critical review and future directions». *Journal of Management*, Vol. 19, p. 349-385.
- _____, et G. M. Spreitzer. 1997. «Toward of Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework». *Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 48-79.
- Remili, N. 2006. «Pour une approche collective de la théorie basée sur les ressources». In *Développer l'entreprise : la théorie des ressources et des compétences en perspectives*, sous la dir. de S. Grandval et R. Soparnot, p. 51-78. Paris: Vuibert.
- _____. 2009. *Pour une reconceptualisation de la théorie basée sur les parties prenantes*: Actes de la conférence internationale sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (Agadir, Maroc).
- _____, et S. Carrier. 2003. *L'industrie du vêtement au Canada : Problématiques, enjeux et intégration du Quick response*. Rapport de recherche non publié.
- _____. 2004. *Les déterminants organisationnels du Quick Response dans l'industrie du Vêtement*: Actes du congrès de l'ASAC (Québec).
- _____. 2006. *Exploration du concept de dépendance commerciale dans un contexte de turbulence: le cas de l'industrie Québécoise du vêtement*: Actes du congrès de l'ASAC (Banff).
- Richter Conseil. 2004. *The Canadian Apparel Industry: The Shape of the Future*.

- Rinfret, L., J. St-Pierre et L. Raymond. 2000. *L'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME manufacturières* : Actes du 5ème congrès international francophone sur la PME (Lille, 25-27 octobre).
- Rondeau, A. 1999. «Transformer l'organisation: vers un modèle de mise en œuvre». *Gestion*, automne, p. 148-157.
- Rondeau, S., et T. Durand. 2009. «Comment certaines organisations innovent dans la durée». *Revue française de gestion*, vol. 5, no 195, p. 111-138.
- Rosenthal, U., M. T. Charles et P. 't Hart (dir. publ.). 1989. *Coping with crises: The management of disaster, riots and terrorism*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Rotter, J. B. 1966. «Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement». *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 80, no 1, p. 1-28.
- Rouleau, L. 2004. *Théories des organisations*. Notes de cours, HEC Montréal.
- Ruef, M. 1997. «Assessing organizational fitness on a dynamic landscape: An empirical test of the relative inertia thesis». *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 837-853.
- Rumelt, R., et S. A. Lippman. 2003. «The Bargaining Perspective». *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 1069-1086.
- Saïas M., et E. Métais. 2001. «Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée». *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, no 1, p. 183-213.
- Sastry, A. 1997. «Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 237-275.
- Savage, G. T., T. W. Nix, C. J. Whitehead et J. D. Blair. 1991. «Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders». *Academy of management executive*, vol. 5, no. 2, p. 61-75.
- Schein, E. 1987. *Strategic Change and Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.
- Sharfman, M. P., et J. W. Dean. 1991. «Conceptualizing and measuring the organisational environment: a multidimensional approach». *Journal of Management*, vol. 17, p. 681-700.
- Sharma, S., A. L. Pablo et H. Vredenburg. 1999. «Corporate Environmental Responsiveness Strategies». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, no. 1, p. 87-108.

- Scott, W. R. 1987. «The adolescence of institutional theory». *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, p. 493-511.
- _____. 2001. *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Scott, W. R., et J. W. Meyer. 1991. «The organization of societal sectors: Propositions and early evidence». In *The new institutionalism in organizational analysis*, sous la dir. de W. W. Powell et P. J. DiMaggio, p. 108-140. Chicago: University of Chicago Press.
- Sharfman, M. P., B. Gray et A. Yan. 1991. «The context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no 2, p. 181-208.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- Simon, H. T. 1945. *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Simms, J. 2009. «Japan's Demographics Claim Fashion Victims». 26 novembre. Wall Street Journal. En ligne.
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703499404574559250288419052.html>, consulté le 8 décembre 2009.
- Siti-Nabiha, A.K., et R. W. Scapens. 2005. «Stability and change: an institutionalist study of management accounting change». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 18, no. 1, p. 44-73.
- Sminia, H. 2009. «Process research in strategy formation: Theory, methodology, and relevance». *International Journal of Management Reviews*, vol.11, no.1, p. 97-125.
- Smircich, L. 1983. «Concepts of Culture and Organizational analysis». *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 339-358.
- Smircich, L., et C. Stubbart. 1985. «Strategic Management in an Enacted World». *Academy of Management Review*, vol.10, no 4, p. 724-736.
- Smith, K. G., et C. M. Grimm. 1987. «Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation». *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 363-376.
- Smith, K. G., C. M. Grimm, M. Gannon et M. Chen. 1991. «Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry». *Academy of Management Journal*, vol. 34, p. 60-85.

- Soparnot, R. 2005. «L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement». *Gestion*, vol. 29, no 4, p. 31-42.
- _____. 2009. «Vers une gestion stratégique du changement: une perspective par la capacité organisationnelle de changement». *Management & Avenir*, vol. 8, no 28, p. 104-122.
- Spanos, Y. E., et S. Lioukas. 2001. «An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective». *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 10, p. 907-934.
- Staber, U., et J. Sydow. 2002. «Organizational adaptive capacity: A structuration perspective». *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, no 4, p. 408-425.
- Staudenmayer, N., M. Tyre et L. Perlow. 2002. «Time to change: Temporal shifts as enablers of organizational change». *Organization Science*, vol. 13, no 5, p. 583-597.
- Steiner, P. 2005. «Introduction cognitivisme et sciences cognitives». *Labyrinthe*, no 20, p. 13-39.
- Sydow, J., et A. Windeler. 1998. «Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness». *Organization Science*, vol. 9, no 3, p. 265-284.
- Tarondeau, J-C. 1998. «Les frontières du management stratégique». *Management International*, vol. 2, no 2, p. 33-39.
- Teece, D., G. Pisano et A. Shuen. 1997. «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 7, p. 509-533.
- Tetlock, P. E. 1985. «Accountability: The neglected social context judgment and choice». *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 297-332.
- Thévenet, M. 1999. *La culture d'entreprise*. Puf.
- Thiétart R. A., et B. Forgues. 1993. «La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations». *Revue française de gestion*, no 93, p. 5-15.
- Thomas, J. B., S. M. Clark et D. A. Gioia. 1993. «Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes». *The Academy of Management Journal*, vol. 36, no 2, p. 239-270.

- Thomas, J. B., et R. R. McDaniel Jr. 1990. «Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams». *Academy of Management Journal*, vol. 33, p. 286-306.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Torrès, O. 1999. *Les PME*. Paris : Dominos/Flammarion,
- Trice, H. M. 1993. *Occupational subcultures in the workplace*. Ithaca, NY: ILR Press, Cornell University.
- Tushman, M., et D. Nadler. 1990. «Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change». *California Management Review*, vol. 32 no 2, p.77-97.
- Tushman, M. L., et E. Romanelli. 1985. «Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation». In *Research in Organizational Behavior*, sous la dir. de B. M. Staw et L. L. Cummings, p. 71-222. Greenwich: JAI Press, vol. 7.
- UNIVERSALIS, www.universalis.fr, consulté le 16 octobre 2011.
- Uzzi, B. 1997. «Social Structure and Competition in Interfirm networks: The paradox of Embeddedness». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 235-267.
- Valente, M. 2004. *A review of the capabilities literature in high velocity environments: propositions for consolidation, the need for stakeholder inclusion, and a refined definition of sustainable competitive advantage*. Communication présentée au congrès de l'ASAC (Québec).
- Van de Ven, A. H. et M. S. Poole. 1995. «Explaining development and change in organizations». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 510-540.
- Van Den Bosch, F. A. J., H. W. Volberda et M. De Boer. 1999. «Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities». *Organization Science*, vol. 10, no 5, p. 551 – 568.
- Venkatraman, N., et J. C. Camillus. 1984. «Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management». *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 3, p. 513-525.
- Venkatraman, N., et G. Walker. 1989. «Strategic consistency and business performance: Theory and analysis». Working paper, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Cambridge.
- Vas, A. 2005. «Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : Une approche multiparadigmatique». *Management international*, vol. 9, no 2, p. 21-36.

- Von Bertalanffy, L. 1950. «The theory of open systems in Physics and biology». *Science*, no 111, p. 23-29.
- Waldman, D. A., et F. J. Yammarino. 1999 «CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects». *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, p. 266-285.
- Waller, M. J. 1999. «The timing of adaptive group responses to nonroutine events». *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 127-137.
- Warnier, V. 2002. *Constitution et trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : le cas de l'industrie de la dentelle*. Actes de la XIème conférence de l'AIMS (Paris).
- Wartick, S. L., et P. L. Cochran. 1985. «The evolution of the corporate social performance model». *Academy of Management Review*, vol. 10, no 4, p. 758-769.
- Webb, J., et P. Dawson. 1991. «Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation». *Journal of Management Studies*, vol. 28, p. 191-206.
- Webb, D., et A. M. Pettigrew. 1999. «The Temporal Development of Strategy: Patterns in the U. K. Insurance Industry». *Organization Science*, vol. 10, no 5, p. 601-621.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- _____. 1995. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- _____, et M. Bougon. 1986. «Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure». In *The Thinking Organization*, sous la dir. de H. P. Sims Jr., D. A. Gioia, et collab., p. 102-135. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____, et R. L. Daft. 1983. «The Effectiveness of Interpretation Systems». In *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, sous la dir. de K. S. Cameron et D. A. Whetten, p. 71-93. New York: Academic Press.
- Westley, F. R., et H. Mintzberg. 1989. «Visionary Leadership and Strategic Management». *Strategic Management Journal*, vol. 10, numéro special (été), p. 17-32.
- White, S., et G. Linden. 2002. «Organizational and Industrial Response to Market Liberalization: The Interaction of Pace, Incentive and Capacity to Change». *Organization Studies*, vol. 23, no 6, p. 917-948.
- Whitley, R., et L. Czaban. 1998. «Institutional transformation and enterprise change in an emergent capitalist economy: The case of Hungary». *Organization Studies*, vol. 19, p. 259-280.

Whittington, R. 1993. «Theories of Strategy». Chap. In *What is Strategy and Does it Matter*, p. 10-41. London: Routledge.

_____. 2003. «The work of strategizing and organizing: for a practice perspective». *Strategic Organization*, vol. 1, no 1, p. 119-127.

Wijbenga, F. H., et A. Van Witteloostuijn. 2007. «Entrepreneurial locus of control and competitive strategies – The moderating effect of environmental dynamism». *Journal of Economic Psychology*, vol. 28, no 5, p. 566-589.

Yin, R. K. 2002. *Case Study Research Design and Methods*, 2^e ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yoder, D. E. 1999. «A contingency framework for environmental decision-making: linking Decisions, Problems, and Processes». *Review of Policy Research*, vol. 16, no 3-4, p. 11-35.

Zahra, S. A., et G. George. 2003. «Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension». *Academy of Management Review*, vol. 27, p. 185-203.