

→ **Partie 4**

Les perspectives du management stratégique et ses alternatives

Il est de tradition d'observer, en stratégie comme en théories des organisations, probablement en raison du caractère appliqué de ces disciplines (et des impacts financiers du succès), qu'il existe des engouements, des modes. Une immense effervescence conceptuelle règne. Loin d'être tenues pour acquises, la plupart des propositions théoriques sont l'objet d'intenses critiques et de multiples exégèses. Sans répit, de « nouvelles » idées sont lancées, commentées, abandonnées et reprises. Cette partie se propose de sélectionner quelques controverses récentes et des pistes exploratoires pour illustrer le bouillonnement des recherches et des débats.

L'orientation générale des débats et des recherches ne porte pas uniquement sur les contenus stratégiques (première partie) ou sur la formation de la stratégie (deuxième partie) mais bien davantage sur leurs interactions. Comment les processus de formation de la stratégie et les contenus sont interconnectés les uns avec les autres ?

Ainsi, les résultats récents sur le développement contractuel, par exemple, ne peuvent pas être examinés pour eux-mêmes, sans prendre en compte les effets des actions d'au moins deux centres autonomes d'orientation stratégique, dans le processus. Les poids respectifs de l'un par rapport à l'autre dans la chaîne de valeur, la porosité de leurs frontières, la nature des compétences partagées, l'enjeu de l'alliance pour chacun d'eux, ... vont influencer, à la fois, le succès du développement, mais aussi, comme on l'a montré, l'identité des deux partenaires et les caractéristiques de l'environnement et par conséquent, in fine, chaque appariement stratégique initial.

Dans ces situations, les problématiques de contenu et de formation de la stratégie sont inextricablement imbriquées. Les modèles d'appariements de chacun des deux partenaires sont mis en cause par la nature des nouveaux liens tissés entre eux. Ces liens concernent nécessairement aussi les facteurs de formation de la stratégie, car ils modifient des structures de pouvoirs, le rôle des entrepreneurs moins décideurs que négociateurs, et d'une manière plus générale, leurs croyances et leurs intentions stratégiques. Il ne faut pas négliger non plus l'impact d'une telle opération sur la culture, les représentations concernant l'identité de l'organisation et ses valeurs, et donc la loyauté, l'engagement de chacun des collaborateurs à son égard.

On retrouve d'ailleurs tous ces problèmes, lors de la mise en œuvre des autres options de croissance : fusion avec un concurrent, développement aval ou amont par intégration, diversification, internationalisation, ...¹.

Pour intégrer à la fois les aspects contenus stratégiques et formation de la stratégie le concept de management stratégique a été proposé, dès la fin des années 1970, notamment par Schendel et Hofer (1979). Dans ce cadre, le pilotage de la direction générale, du top management, demeure central, même si son contrôle est incomplet, voire parfois ambigu. Nous nous consacrons à l'examen de ses principes, de ses limites et surtout à ses approfondissements dans la deuxième section.

¹ On peut s'interroger, par exemple, sur l'impact de l'opération de fusion projetée entre Suez et GDF sur l'engagement des salariés de GDF au regard respectivement des fortes réactions négatives (positives) des salariés de GDF et de Suez.

En effet, l'avantage fondamental de ce « paradigme », d'un point de vue théorique est de mettre en exergue la dépendance des résultats stratégiques à l'égard des processus de leurs formations (path dependency)². De très nombreux apports récents s'insèrent aisément dans ce cadre général, parce qu'ils ont des implications à la fois sur le contenu et la formation de la stratégie. C'est le cas notamment des travaux qui mettent l'accent sur les nouvelles formes de stratégies et de compétition associées aux thèmes du risque, de la normalisation, d'internet, de la globalisation, de l'éthique et de la gouvernance.

Auparavant, pour montrer tout l'intérêt de cette démarche qui intègre à la fois les problématiques du contenu stratégique et des processus de formation de la stratégie, nous apprécierons, de ce point de vue, la portée de deux controverses importantes. L'histoire de la pensée en stratégie a été en effet marquée par deux débats. Le premier porte sur l'utilité des matrices stratégiques. Il s'est illustré, en France, par la discussion entre M.J. Avenier et F. Carrance dans la revue « Gérer et comprendre ». Le second s'est tenu, dans la principale revue anglo-saxonne de stratégie,³ entre les partisans des modèles d'apprentissage et ceux qui souhaitent conserver les modèles de décision pour décrire la formation d'une stratégie. Il se concrétise notamment par les débats sur l'interprétation du succès de Honda aux Etats Unis dans les années 1970, autour du travail de Pascale (1984).

Dans ces deux cas, nous montrerons qu'on peut dépasser les arguments contradictoires échangés en intégrant à la fois les aspects de contenus et de formation des stratégies telles que nous les avons développés dans nos deux précédentes parties – c'est notre manière de justifier l'intérêt du recours à la perspective du management stratégique.

Dans la troisième section, nous nous intéresserons à un courant théorique singulier, qui prend totalement à rebours cette posture de recherche. Le courant dit de l'écologie des populations⁴ repose, en effet, sur l'étude globale, à très long terme, d'une population d'organisation, voire d'une population de comportements organisationnels. Il prétend grâce à cette distanciation, démontrer le caractère illusoire du management stratégique. Seules survivent les groupes, les « espèces », d'organisation qui possèdent les paramètres structurels les mieux adaptés aux exigences de leur environnement. La pérennité des appariements stratégiques n'est plus du ressort des managers, elle relève des forces structurelles immanentes aux différents environnements affrontés par les organisations.

² La « dépendance à l'égard du chemin » est une hypothèse conceptuelle importante de la théorie évolutionniste de l'entreprise (Nelson & Winter, 1982). Elle consiste à poser que les résultats d'une action stratégique ne sont pas indépendants des moyens utilisés pour les atteindre. Des effets d'irréversibilité prédéterminent les résultats.

³ Strategic Management Journal (SMJ)

⁴ On peut rapprocher de ces travaux le livre de Nelson et Winter (1982) intitulé la théorie évolutionniste de la firme. Ces deux courants qui partagent malgré de nombreuses différences méthodologiques et théoriques le même goût pour la métaphore de la compétition pour la survie.

De même que les Pandas se sont adaptés à leurs forêts de bambous, les organisations s'adaptent aux caractéristiques de leurs marchés, et de tous les autres contextes dans lesquelles elles s'insèrent (juridique, social, psychologique, technologique, écologique, ...). L'étude des comportements organisationnels, des stratégies, procède des mêmes méthodes que l'écologie. En calculant, comparant des taux de natalité, de mortalité, la vitesse de diffusion de tel ou tel « phénotype organisationnel », on peut suggérer des propositions originales⁵. Les auteurs s'inscrivent dans un paradigme « naturaliste » des phénomènes organisationnels, qui se prête alors aux méthodes de recherches et aux mêmes débats, que ceux qui portent sur l'évolution de la vie.

Pour conclure cette partie, nous discuterons dans la quatrième section, ce qu'il est convenu à présent d'appeler l'approche des ressources et des compétences. Elle est souvent présentée par ses laudateurs comme une alternative à ce qui serait l'orthodoxie du management stratégique. Nous montrerons, qu'au-delà du vocabulaire, les apports de ces travaux « hétérodoxes » apparaissent limités au regard de la vitalité des apports du management stratégique.

⁵ L'examen statistique peut porter selon les cas, sur des populations d'organisation, différenciées sur un critère (des critères), comme la taille ou l'âge par exemple. Il peut aussi porter sur des populations de comportement organisationnel : telle ou telle procédure de recrutement ou de gestion comme la budgétisation.

1. Dépasser deux controverses en utilisant la perspective interactionniste du management stratégique

Nous allons démontrer dans cette section que le cadre du management stratégique, dans lequel se confrontent réciproquement des aspects de contenus stratégiques avec des aspects de formation des stratégies, permet de dépasser les positions contradictoires sur deux débats :

- ▶ la question de l'utilité des matrices stratégiques
- ▶ l'opposition entre les modèles d'apprentissages et les modèles de décision quant à la formation des stratégies

1.1. Le débat sur l'utilité des matrices stratégiques

Les matrices stratégiques, malgré leur âge⁶ et leur abandon par les cabinets conseils qui les ont conçues, ont eu un succès considérable pour la réflexion stratégique. En pratique, selon une étude de la HBR, en 1979, 50 % des mille premières entreprises américaines du classement Fortune utilisaient cet outil. Ce succès explique que la plupart des manuels de stratégie en font un point de référence incontournable (par exemple : Johnson G, Scholes K, Frery F., 2005 ; Strategor, 2005 ; Thietart, Xuereb, 2004 ; Desreumaux, Lecoq, Warnier, 2006 ; Martinet, 1992).

Ces deux succès, pédagogique et pratique, montrent l'importance de ces outils pour la pensée stratégique. Mais les critiques, elles aussi, ne manquent pas.

On peut interpréter ce succès comme un progrès s'il diminue le risque d'erreur stratégique ou bien on peut l'interpréter comme un engouement incompréhensible, une de ces modes dont sont friands les dirigeants.

Apprécier les principaux arguments échangés dans ce débat va nous permettre de bien mettre en évidence l'intérêt d'approfondir les interactions entre la formation d'une stratégie et son contenu.

1,11 La critique des matrices

Trois critiques théoriques principales portent sur les concepts de base des matrices stratégiques (Carrance, 1988).

- La mise en cause de la notion de domaine d'activité stratégique

Pour mettre en œuvre les matrices recommandées par les cabinets conseils, il faut en premier lieu définir des domaines d'activité indépendants. En théorie, il faut veiller à l'absence de synergie entre ces domaines. Cela n'est pas aisé en pratique, car aussi indépendants soient-ils, ils partagent des liens, comme le nom

⁶ Elles sont apparues dans les cabinets conseils au milieu des années 1970.

institutionnel, et donc une image, des pratiques de GRH (telles que la formation, les dispositifs d'épargne entreprise en action), Le découpage de l'entreprise en segment indépendant nie toutes les interactions potentielles. Elle encourage souvent la lutte pour les ressources entre les différents domaines d'activité, et suscite souvent une intense activité politique. En pratique, dans les groupes, le découpage est souvent confondu avec la structure divisionnelle, sans que rien ne le justifie d'un point de vue stratégique, si ce n'est l'histoire⁷. Or rien ne garantit que cette histoire est celle qui sera pertinente pour améliorer (voire transformer) l'appariement stratégique. A contrario, si l'analyse stratégique conduit à redéfinir les identités stratégiques pertinentes de manière différente du découpage divisionnel, alors comment espérer sa mise en oeuvre ?

Enfin, il apparaît clairement que la multiplication des segments obscurcit la problématique stratégique globale. Si la stratégie au niveau des « business unit » est bien identifiée, quelle identité commune est possible au niveau « corporate ». Les idées d'équilibre entre les activités et de limitation des risques semble bien insuffisante pour la formaliser, d'autant qu'elles peuvent être directement gérées par les investisseurs sur le marché financier.

Les analyses proposées dans notre première partie nous permettent à la fois de partager ces critiques tout en prenant une certaine distance à leur égard. En effet, notre première partie montre simplement que ce découpage en domaine d'activité stratégique autonome n'est qu'un des trois modèles possibles de l'identité organisationnelle. De sorte qu'il est rare que ce seul point de vue soit utilisé pour formaliser l'appariement de l'organisation avec l'environnement. En pratique, les trois logiques⁸ sont dosées savamment les unes avec les autres, selon les jugements portés par l'équipe de direction sur les éléments déterminants du succès d'un appariement stratégique. Se cantonner à la définition des domaines d'activité stratégique, en termes de couples produits/marchés, contribue trop facilement à entretenir une myopie stratégique⁹. Ce cadrage trop étroit ne permet pas d'envisager toutes les options stratégiques possibles notamment celles qui reposent sur la valorisation de savoirs faire permettant de créer une rente temporaire (innovation).

Le succès pédagogique de la perspective des domaines d'activité stratégique tient sans doute au poids implicite accordé à la relation au client dans l'appariement avec l'environnement¹⁰. L'appariement est dessiné ici de façon presque univoque sur la relation client et elle se concrétise par « un produit ».

⁷ De ce point de vue, comme on l'a déjà fait remarquer, la structure organisationnelle a un instant T est toujours le résultat d'une tension entre une intention stratégique pour T+1 et une histoire T-1.

⁸ Rappelons qu'il s'agit respectivement de la logique de la classification des activités économiques, celle des triplets Marché/technologie/besoins des clients

⁹ C'est un aspect que Levitt dès 1960 avait déjà mis en exergue.

¹⁰ On peut expliquer cette sélection par la période où se sont constitués ces outils (milieu des années 1970), caractérisée par l'apparition de situation d'offres largement excédentaires par rapport aux demandes dans les marchés de grandes consommations. Dans beaucoup de situations, la relation « client » devenait le paramètre déterminant du succès d'un appariement relativement aux autres relations, moins cruciales (relations avec les financeurs, les pouvoirs publics, les sous-traitants, les

Un autre aspect déterminant du succès de ce formalisme est sa cohérence a priori avec la structure divisionnelle par produit. Il offre ainsi un pilotage aisé, s'il est conforme au découpage du contrôle de gestion et mesurable simplement par des données comptables disponibles (telles que par exemple : le chiffre d'affaires par produits ou par famille de produits, les résultats opérationnels et les capitaux engagés correspondants). L'expérience du terrain démontre qu'une telle cohérence n'est souvent pas de mise dans les groupes. Il y a bien souvent un décalage important entre les discours stratégiques (fondés bien souvent uniquement sur une vision qualitative de l'avenir) et le système de pilotage (reposant sur l'histoire de la structuration de l'organisation), qui n'est pas sans soulever de nombreuses questions. Rien ne garantit a priori, que les périmètres de management stratégique, les périmètres juridiques, les périmètres du système d'information comptable soient similaires.

D'ores et déjà on constate dans la discussion l'importance des considérations portant à la fois sur la formation et le contenu stratégique.

C'est d'ailleurs l'objet de la deuxième critique formelle de Carrance F. à l'encontre des matrices : une définition soit trop succincte soit trop complexe des variables de positionnement.

- La critique de la formalisation des positionnements¹¹

Les variables retenues par BCG pour définir le positionnement sont simplistes. La croissance du segment ne rend pas compte de l'intensité des besoins en liquidité, notamment si les différents segments ont des intensités capitalistiques très différentes.¹² De plus la notion retenue pour apprécier la qualité de l'appariement est souvent approximative (part de marché relative). Enfin, nombreux sont les secteurs, où les parts de marché sont très variables et ne sont pas un bon indicateur de la situation sur la courbe d'expérience.¹³

Dans le cas de la matrice Mac Kinsey, la complexité des variables retenues fait douter de la pertinence du modèle d'agrégation simplifiant l'appréciation. Elle nécessite une information qui n'est pas le plus souvent à la disposition des stratèges.

Il est aisé de remarquer à nouveau dans ces critiques que les arguments combinent des aspects de procédures (disponibilité de l'information) et de contenu

distributeurs, ...). Les poids relatifs entre ces relations dans l'appariement est sans aucun doute différent dans la période actuelle.

¹¹ Dans le vocabulaire que nous utilisons, à présent, il s'agit des éléments qui définissent l'appariement et déterminent sa qualité.

¹² C'était le cas naturellement du groupe Vivendi qui intégrait à la fois des branches média, eau, Transports dans lesquels les enjeux financiers, d'échéances, de retour sur investissements sont extrêmement différents.

¹³ Rappelons (cf. introduction) que la typologie du BCG se fonde sur l'idée que la variable clé explicative du succès stratégique est le coût total de l'activité, lui-même déterminé par l'expérience dans l'activité de la firme. Par exemple des sauts technologiques rapides transforment radicalement cette perspective, y compris dans le secteur aéronautique d'où proviennent ces idées.

(simplification outrancière de la définition et de la mesure de la qualité de l'appariement).

- La critique du caractère déterministe de l'argument

Le troisième argument relève d'une position sur la formation de la stratégie¹⁴ Carrance soutient l'inutilité des résultats des matrices d'un point de vue prescriptif, en citant Clausewitz : « ...Leurs prescriptions et leurs règles sont tout à fait inutilisables. Elles visent à des grandeurs certaines, alors qu'en guerre tout est incertain et que tous les calculs se font avec des grandeurs variables. Elles ne considèrent que des grandeurs matérielles, alors que l'acte de guerre est tout pénétré de forces et d'effets spirituels et moraux. Elles ne tiennent compte que de l'activité d'un seul camp, alors que la guerre repose sur l'action incessante que les deux camps exercent l'un sur l'autre » (p 128).

Il est important de prendre au sérieux ces deux idées qui mettent en cause non seulement les outils matriciels, mais plus généralement toute proposition stratégique, qui ne tiendrait pas compte des éléments psychologiques et moraux d'une part et des interactions incessantes entre les compétiteurs d'autre part. Reprenons de manière détaillée ces deux points critiques.

Premièrement, Carrance critique le caractère trop déterministe et calculatoire des matrices et l'absence de prise en compte des facteurs spirituels et moraux. Toute la deuxième partie de cet ouvrage ¹⁵ montre l'importance en effet de considérer de nombreux facteurs dans l'élaboration de la stratégie. Mais loin de s'opposer, ils se complètent. Si les facteurs psychologiques et moraux, évidemment, sont importants, puisque au cœur de l'appariement entre l'organisation et son environnement se trouve l'équipe de direction. On ne voit pas au nom de quoi, d'un point de vue prescriptif, il ne faudrait pas intégrer aussi au dispositif de formation de la stratégie, des argumentations sur la logique de la compétition affrontée. Certes, à ce sujet, on l'a vu, le dispositif des matrices peut être insuffisant et trop limité. Il ne demeure pas moins fécond en insistant sur l'importance de la relation au marché dans la formalisation de l'appariement. De plus cette relation n'est pas envisagée dans les matrices de manière unilatérale mais bien de manière relative aux autres compétiteurs (l'indicateur pertinent est la part de marché relative). On notera dans cette appréciation à nouveau que l'on utilise ensemble des arguments sur le processus de formation de la stratégie et son contenu.

Deuxièmement, Carrance critique le caractère statique de l'analyse matricielle, et d'une manière générale de tous les diagnostics portant sur un seul des acteurs, parce que « la guerre repose sur l'action incessante que les deux camps exercent l'un sur l'autre ». À nouveau, il s'avère important d'utiliser des arguments de contenu et de processus pour apprécier cette position. Certes, le résultat d'une stratégie ne peut pas être déterminé à l'avance, car il est le produit des actions inattendues des autres acteurs de la compétition. Le comportement des concurrents n'est pas, naturellement, une variable d'action que le stratège peut manipuler à dessein. L'incertitude des résultats d'une stratégie n'empêche pas pour autant d'en

¹⁴ Voir la deuxième partie de cet ouvrage.

¹⁵ On mettra tout particulièrement en avant les parties concernant le leadership, la cognition, la culture et le pouvoir qui toutes contiennent des propositions issues de la psychologie.

déterminer une, quitte à la faire évoluer si nécessaire. C'est justement l'objet même de la réflexion stratégique de sortir des interactions incessantes du quotidien pour s'élever et prendre une certaine distance. D'une certaine manière, il s'agit de ne pas confondre tactique et stratégie, même si la distinction conceptuelle n'est pas si simple à opérer en pratique (Liddel Hart, 2007).

Il ne reste pour défendre l'utilisation des matrices, selon F. Carrance que les arguments généraux de la plupart des outils de gestion : la création d'un langage commun, la vigilance sur l'environnement et l'aide à la communication.¹⁶ Mais l'auteur estime que l'arbitraire dans la mise en œuvre des matrices est trop important. De plus, citant Abernathy & Hayes, il estime que la focalisation sur les coûts et les secteurs de grande consommation ont freiné l'innovation et les investissements dans les nouvelles technologies.

1,12 Les réponses de M.J. Avenier

En réponse à ces critiques, M.J. Avenier répond que l'épreuve de la mise en œuvre d'un outil de réflexion stratégique n'est pas simple. Elle tient aux différentes finalités attribuées aux outils de réflexion stratégique. Carrance s'inscrit, selon elle, dans une tradition positiviste traditionnelle de recherche de la vérité, de la bonne décision, de « l'éclairage le plus complet ». M.J. Avenier, en revanche, pour défendre ces outils, s'inscrit davantage dans une épistémologie constructiviste, selon laquelle « La finalité d'un outil n'est alors plus de produire automatiquement le bon résultat mais d'aider à concevoir et à délibérer des actions possibles intelligibles par rapport aux projets de l'entreprise ». Dans cette perspective, beaucoup moins ambitieuse, les limites des matrices sont moins réhivitoires. La définition des segments fournit l'occasion de réfléchir profondément sur les synergies. Le résultat du positionnement est bien souvent l'occasion de prise de conscience importante.

Enfin, en pratique, les outils nouveaux ne remplacent pas les anciens. On observe davantage une sédimentation qui permet aux praticiens de prendre du recul par rapport aux outils qu'ils utilisent. Cela contribue également à la création d'une culture propre à chaque entreprise. Ainsi, même si les matrices ne sont plus formellement utilisées, les questionnements, les grilles de lecture demeurent dans les groupes de pilotages stratégiques. Notamment le concept de segment stratégique.¹⁷

¹⁶ On observe une fois de plus l'imbrication des arguments procéduraux et de contenu.

¹⁷ Un paradoxe, pour conclure, alors que les matrices se concentrent sur l'analyse formelle des situations stratégiques « assez stable », nombreux sont ceux qui mettent l'accent sur les dynamiques du positionnement. Les uns recommandent d'étudier calmement et de choisir entre les stratégies génériques, alors que les autres conseillent de se déplacer vivement et de manière inattendue. Il ne s'agit pas d'appartenir au groupe le plus performant dans une industrie mais parfois de casser les règles et de créer des catégories. Un des exemples les plus intéressants de ces dernières années est le développement des « Burger King » et autres restaurants « Mac-Donald » dans le monde qui transforment la compétition de l'industrie de la restauration.

1. 2. La stratégie, processus de décision ou d'apprentissage ?

1,21 La position favorable aux modèles d'apprentissage et contre les modèles de décision

Pour Mintzberg (1990), le débat traditionnel sur l'inefficacité de la planification est insuffisant (cf. partie 2). Il ne traite pas la question de fonds suivante : n'est-ce pas l'idée que la stratégie est un processus de décision et plus précisément de planification qui pose problème ? En effet :

- La planification peut empêcher l'engagement nécessaire à l'obtention de bons résultats, notamment au bas de la hiérarchie, soumise parfois de manière excessive au contrôle tatillon de la planification centralisée. Le top management peut aussi être dépassé par un processus de planification qui ne prend pas en compte ses intuitions. La pratique habituelle explique Mintzberg montre que les comportements stratégiques sont davantage construits sur l'engagement (la volonté plutôt que le calcul) que sur une analyse approfondie qui déconsidère le rôle des émotions.
- La notion de décision stratégique suppose implicitement l'existence d'une stratégie optimale. Une telle stratégie ne peut pas empiriquement exister car formulation et mise en oeuvre sont indissolublement liées. Alors que la planification est présentée comme une méthode de changement dans les environnements turbulents. L'organisation planifie pour fixer une direction, pas pour encourager le changement. En d'autres termes, la planification est conçue pour être inflexible car les plans limitent les choix et réduisent les alternatives. La planification favorise ainsi :
 - ▶ les changements incrémentaux aux dépens de changements plus radicaux
 - ▶ les stratégies génériques plutôt que la pensée créative
 - ▶ l'orientation à court terme plutôt que les perspectives à long terme
- Au fonds, ces conséquences de la planification sont liées à sa décomposition formelle qui implique la pérennisation des catégories existantes de l'organisation (structure, produits, ...). La planification en fait est souvent mise en oeuvre dans le cadre d'une stratégie préexistante et d'une structure en place. Le processus de planification peut enfin contribuer à renforcer le climat de politisation de l'entreprise (« jeunes turcs contre vieux crocodiles » ; dans un groupe on assiste souvent à des « bagarres » importants autour des budgets d'investissement; dans les entreprises industrielles ; il existe très souvent des dissensions entre la vente, la production et la conception par exemple ; ...)

Mintzberg résume sa pensée par la mise en valeur de trois erreurs :

- *l'erreur de la prédétermination*, parce que la prévision de discontinuités est pratiquement impossible. La planification réduit l'avenir à la poursuite des trends connus. Elle favorise la stabilité.

- *l'erreur du détachement* du management stratégique par rapport au management opérationnel. Les données, souvent issues des systèmes de contrôles de gestion et à la base des réflexions du service de planification manquent de précision et de détails. Elles sont souvent trop tardives, trop agrégées. Les réflexions stratégiques dérivées ne peuvent être réellement riches et innovantes.
- *l'erreur de la formalisation*. La planification suppose que l'élaboration du processus stratégique peut se décomposer en étapes formelles, chacune soutenue par des données et des techniques sophistiquées de traitement. En réalité les observations de terrains montrent que la planification est un outil de mise en oeuvre en oeuvre d'une stratégie. Une stratégie crée par d'autres moyens.

1,22 La réponse d'Ansoff

La réponse d'Ansoff (1991) à cette critique repose sur deux argumentations. La première est méthodologique et conceptuelle et la seconde factuelle.

- L'argument méthodologique

D'un point de vue méthodologique, tout d'abord, il réfute la position initiale de Mintzberg synthétisant à la fois les apports du modèle de Harvard et ceux de la planification pour les critiquer. C'est faire fi des nombreuses différences entre elles. Selon Ansoff, les méthodes de la planification et les concepts de l'école de Harvard sont très différents. Principalement à cause du soutien apporté par les procédures formalisées très précises d'élaboration de la stratégie qu'il propose et que l'école de Harvard refuse.

De plus, concernant la séparation entre les phases de conception et de mise en oeuvre, il rappelle avoir défini dans les années 1970 une perspective plus large de management stratégique, pour décrire et gérer le processus d'adaptation des entreprises à leur environnement. Enfin, les concepts de myopie des managers et de résistance au changement stratégique ont été formulés et des procédures pour gérer ces difficultés dans les phases de formulation et d'implémentation ont été proposées (Ansoff, 1984).

En conséquence l'hypothèse d'une stabilité et d'une identité des prémisses des écoles prescriptives en stratégie est réfutée par Ansoff.

Mais plus précisément, il critique la confusion de Mintzberg entre les arguments descriptifs et les arguments normatifs. Ainsi, la conversion de la théorie descriptive de l'apprentissage en principe prescriptif est douteuse, selon lui, car il ne donne pas de preuve qu'en procédant ainsi les organisations améliorent leurs performances.

- D'un point de vue conceptuel

Les recommandations de Mintzberg sont résumées de façon lapidaire de la manière suivante :

- ▶ Toutes les organisations devraient utiliser une approche émergente pour la formation de leur stratégie en utilisant la méthode d'essais et d'erreurs.
- ▶ Le résultat de ce processus d'essais et d'erreurs est une stratégie historiquement observable, qui ne prend qu'ex post une forme logique.
- ▶ En dehors de quelques exceptions, une stratégie ne devrait pas être explicitée, car dès lors, elle empêche de saisir des opportunités. Elle devient un écran bloquant la vision périphérique en se concentrant sur une seule direction.
- ▶ De plus l'observation montre que les environnements imprévisibles rendent impossible la formulation explicite des stratégies. Dans les environnements prévisibles c'est également le cas, car seule l'expérimentation procure la connaissance des résultats.

La conséquence de ces principes est l'impossibilité pour les managers d'articuler un processus cohérent de formation et d'implémentation de la stratégie, suivant en cela la citation de Quinn (1978) :

« Il est virtuellement impossible à un manager d'orchestrer ensemble toutes les décisions internes, les événements de l'environnement externe, les relations de pouvoirs, les comportements, les besoins techniques et d'informations, les actions des opposants, de telle sorte qu'ils se rassemblent à un moment précis.

C'est ce modèle en grande partie implicite, qu'Ansoff s'efforce à son tour de contester. La base de sa conviction théorique est simplement le fait de l'utilisation des méthodes de prescriptions en pratique.

En premier lieu, Ansoff remarque que la définition de la stratégie chez Mintzberg est différente de la stratégie pratiquée. Le concept de stratégie de Mintzberg est descriptif et construit après les actions. La stratégie dans cette acception émerge « après coup ». Dans la pratique, en revanche, les stratégies sont prescriptives, a priori, et explicite, et ceci d'autant plus que l'environnement est imprévisible. C'est avant que les événements ne surviennent que la stratégie est formulée et appliquée. En pratique les stratégies sont hypothétiques, conditionnelles à certains événements.

Dans ces conditions, il est nécessaire de reformuler le modèle de Mintzberg en termes prescriptifs pour apprécier sa pertinence (pour apprécier sa capacité à être utilisé a priori et explicitement). Ansoff le formule de la façon suivante :

- ▶ Pour réussir, une organisation devrait utiliser un processus de formation de la stratégie par émergence, par essais et erreurs.
- ▶ Il est contre-productif d'explicitier la stratégie à l'avance
- ▶ Il est contre-productif de planifier une stratégie
- ▶ Excepté en certaines circonstances, il ne faut pas tenter de rendre explicite la construction émergente de la stratégie

Ansoff limite la portée pratique et la validité de cette proposition aux environnements stables. En se fondant sur ses recherches antérieures, il distingue deux catégories fondamentales d'environnement : les environnements turbulents imprévisibles et les environnements plus stables.¹⁸ Le "niveau de turbulence" de l'environnement est le paramètre déterminant des recommandations stratégiques. Plus il est élevé, plus les stratégies devront être tranchées, novatrices, en ruptures avec le passé. Plus il est faible, plus les stratégies devront être incrémentales, fondées sur les succès passés.

La vitesse croissante des changements de l'environnement, fait douter de la pertinence du modèle de Mintzberg, écrit-il, dans la mesure où le temps d'adaptation des organisations est limité. Recommander une stratégie « d'émergence » issue d'une succession d'essais et d'erreurs, peut mener très rapidement à l'échec. La planification où tout au moins la capacité à définir un mouvement stratégique en avance par rapport à ses concurrents devient en effet un atout stratégique majeur. Citons le :

« Le modèle prescriptif de Mintzberg est valide pour les organisations qui cherchent à optimiser leur performance dans un environnement, dont la vitesse de changement est plus lente que la vitesse de réponse de l'organisation »

- Une critique interne

Le modèle de stratégie de Mintzberg, peut être présenté comme un apprentissage existentiel. C'est une séquence d'essais et erreurs non précédée de la formulation cognitive de la stratégie. L'imitation du passé et les aménagements à la marge produisent le succès sans compréhension de ses causes.

En opposition à ce modèle, il présente la planification comme un apprentissage rationnel, dans lequel est reconnue l'importance de la réflexion. Ici la décision précède la mise en oeuvre. L'avantage principal est le gain de temps d'expérimentation. Ce gain est crucial lorsque l'environnement change très rapidement. Du temps supplémentaire peut être gagné lorsque la réponse stratégique est prédéterminée conditionnellement à un événement (scénario). Le coût du changement diminue en raison de la baisse du nombre d'essais à tenter.

Aux critiques portant sur la rigidité de la planification, au bornage de l'environnement, Ansoff répond :

- ▶ C'est oublier que les modèles modernes de stratégies posent des lignes directrices permettant de développer la recherche et la création d'opportunités d'action.
- ▶ Enfin, les organisations utilisent des mécanismes de contrôle stratégique qui leur permettent de revoir périodiquement si nécessaire la stratégie menée. Le pilotage stratégique entraîne une nouvelle dynamique : une chaîne ininterrompue de plans testés par la pratique (cognition – essai - cognition- essai).

¹⁸ Si les premiers sont caractéristiques des entreprises, selon lui, les seconds caractérisent les organisations qui ne recherchent pas le profit.

On retrouve une position similaire à celle que l'on vient de discuter entre la stratégie et le tactique : « Son (Mintzberg) insistance à un usage universel du modèle existentiel invite les managers à abdiquer de leur rôle de stratège, à confiner leur attention à l'optimisation du comportement opérationnel de leur organisation »

1.23 Appréciation de la controverse

Cette controverse est typique des difficultés à structurer des débats théoriques en gestion devant les critères de la cohérence logique et des faits, dès lors que les conceptions des auteurs diffèrent quant à la définition même de la stratégie. Chacun des deux auteurs déforme et caricature les positions de l'autre. L'argument d'autorité et l'opposition des définitions dominent les échanges.

- D'un point de vue méthodologique

On peut sans doute éclairer les choses d'un point de vue méthodologique en rappelant que les critères de validité des modèles normatifs diffèrent des modèles descriptifs. Le passage de l'un à l'autre n'est pas « si simple » surtout si l'on convient de caractériser les modèles stratégiques avec une nouvelle catégorie : le « prescriptif ».

La reconnaissance, avec Bell, Raïffa et Tversky (1988) du prescriptif en plus du descriptif et du normatif, pour considérer les situations de modélisation où l'on ne s'intéresse pas à un « système idéal », mais à un système de décision daté et localisé, conduit à distinguer trois catégories de modèles :

- ▶ Les modèles normatifs dont la problématique est d'établir comment des personnes "idéalement rationnelles" devraient prendre des décisions. Le raisonnement hypothético-déductif est employé et le langage mathématique est l'expression naturelle de ces recherches. Les modèles de décision imaginés sont alors souvent fondés sur une axiomatique représentant une "rationalité", dont on dérive une règle idéale de comportement décisionnel.
- ▶ Les modèles descriptifs dont l'objet est de répondre aux questionnements du type "comment les personnes se comportent-elles effectivement ?" et donc "comment rendre compte des observations documentées dans les laboratoires et dans les organisations ?" Les méthodes de recherches employées privilégient une démarche inductive, permettant de définir des catégories qui rendent compte des comportements observés.
- ▶ Les modèles prescriptifs dont l'objet est "d'aider une ou des personnes face à la production d'une décision singulière". On fait donc référence ici aux activités de conseils, marquées par la pluralité des méthodes et des modalités concrètes d'intervention pour soutenir les processus de décision.

Or, que les modélisations descriptives et normatives se situent dans une même problématique ou non, les arguments prescriptifs n'y trouvent pas sens. Ces

derniers, en effet, ont une vocation pratique d'efficacité face à un problème singulier, quand les premiers proposent une loi générale de comportement décisionnel. Une loi inévitablement simplificatrice et réductrice par rapport à une situation singulière de décision et toutes ses composantes affectives, politiques, situationnelles.

Pour notre propos, c'est surtout la création de la catégorie des modèles prescriptifs qui importe puisqu'apparaît la singularité des modèles construits au cours d'une intervention stratégique¹⁹ par opposition à la généralité « idéale » des modèles normatifs. Dans ces conditions la dépendance à l'égard du cheminement (path dependency) s'impose, les contenus stratégiques ne sont pas indépendants des processus.

- D'un point de vue théorique

Il semble que l'ambiguïté la plus importante réside dans le passage entre une conception de la planification comme processus créatif de la stratégie (Ansoff) à celui de processus de mise en oeuvre après que la stratégie ait été édictée (Mintzberg). L'analyse formelle apparaît alors comme une codification de la stratégie à mener, afin de la transformer comme un ensemble de programmes de routines de plans, de budgets ad hoc pour des fins de communications et de contrôle.

Si l'on accepte avec bon sens de rapporter les propos des auteurs à ces deux finalités, alors elles apparaissent largement plus complémentaires qu'en opposition.

- D'un point de vue empirique

Les environnements adéquats à la planification sont stables, simples relativement prédictibles, ou au contraire sont-ils ceux des temps de crises²⁰ ? On peut facilement découvrir des références historiques conduisant à privilégier une interprétation émergente ou délibérée des stratégies.

Ainsi au total, ne peut-on simplement considérer qu'apprentissage ou décision stratégique ne peuvent être discutés sans référence aux contenus stratégiques. Une fusion est à la fois le résultat d'une décision planifiée du top management et dans sa mise en oeuvre un processus d'apprentissage. Une stratégie de croissance interne est souvent émergente, alors qu'une alliance est délibérément planifiée.

Ainsi, on ne peut traiter le débat apprentissage/décision en général sans y associer la question des contenus stratégiques mis en oeuvre.

¹⁹ L'intervention stratégique correspond à la mise en oeuvre singulière dans une organisation et dans un contexte spécifique d'une « représentation abstraite » en l'occurrence une stratégie.

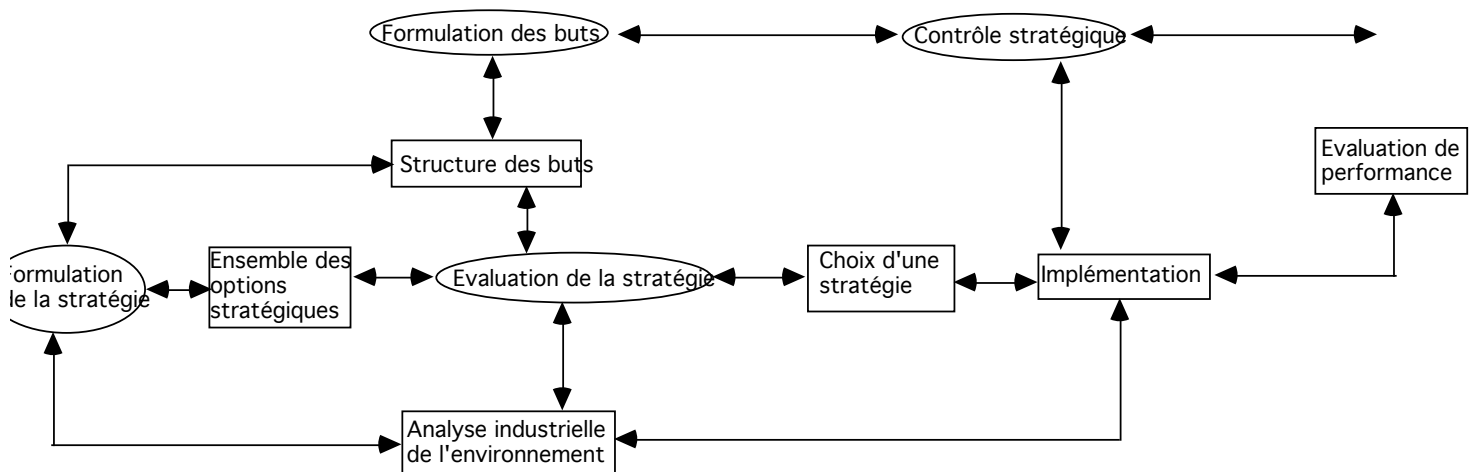
²⁰ Toutes les situations de crises majeures font l'objet en France de la part des services publics de « Plans ORSEC » par exemple qui anticipent et formalisent les modalités d'intervention et de coordination de services publics.

2. Les nombreuses perspectives inscrites dans le paradigme du management stratégique

De nombreux apports récents complètent, restructurent, complexifient les débats, lorsqu'est posée l'hypothèse d'une interaction continue entre la formation et les contenus des stratégies. Il s'agit ici de vous présenter ceux qui semblent en développement dans la réflexion stratégique.²¹

Rappelons les caractéristiques fondamentales de ce qu'il est convenu d'appeler le « paradigme » du management stratégique (Schendel et Hofer, 1979). Le graphique ci-après présente les interconnexions entre les étapes de formulation de la stratégie, de son évaluation, de sa mise en oeuvre et de son contrôle. La non linéarité de ces relations ne permet pas de différencier les propositions théoriques sur les contenus et les processus stratégiques. Il s'agit de cycles itératifs continus entre nouvelle orientation stratégique et mise en oeuvre. On est conduit à la perspective d'un management stratégique ouvert et sans fin, parce que des éléments dynamiques internes ou externes introduisent un feedback continu.

Ce « paradigme » permet d'interconnecter contenus et formation de la stratégie mais en revanche, comme l'expression « management » le précise, la stratégie devient difficile à distinguer de la gestion courante. Thomas (1984) présente cette démarche d'une autre façon, il écrit : "L'impact des facteurs tels que, la structure organisationnelle et politique, les processus de négociation et d'échange entre les décideurs, et les feedbacks liés à une information stratégique continuellement changeante est contenu de manière inhérente à ce processus stratégique. »



Strategic management , Schendel & Hofer 1979

²¹ On essaie dans cette partie, conformément à la dynamique du développement des connaissances repérées par Lakatos (1972) de développer les bases des programmes de recherches les plus dynamiques, y compris dans leurs succès pratiques. Ils sont mis en oeuvre dans les organisations.

1. Concepts de stratégie
2. Processus de management stratégique
3. Equipe de direction
4. Rôle des managers dans le management stratégique
5. Formulation des buts
6. Responsabilité sociale
7. Formulation de la stratégie
8. Analyse de l'environnement
9. Mise en œuvre de la stratégie et évaluation
10. Contenus stratégiques
11. Systèmes formels de planification
12. Pilotage stratégique
13. Entrepreneuriat
14. Firmes multi activités et multi culturelles
15. Management stratégique des organisations qui ne recherchent pas le profit
16. Politique publique et management stratégique
17. Méthodes de recherches
18. Autres (Histoire, ...)

18 thèmes de recherches en stratégie selon Schendel & Hofer (1979)

Cela constitue l'écueil principal de cette conception, parce que la stratégie s'étend alors à presque toutes les actions managériales. Il devient difficile de distinguer ce qui relève de la stratégie proprement dite,²² des autres dimensions de l'action managériale, notamment tactiques et opérationnelles.²³ En diluant le stratégique à toutes les actions managériales, on abandonne la focalisation sur la qualité de l'appariement stratégique et le concept de décision. En effet, le « management stratégique » intègre « en pratique » à la fois les comportements organisationnels routiniers²⁴, comme leurs changements incrémentaux ou des transformations plus radicales.

L'extension du stratégique dans ce paradigme, est également bien caractérisée par le repérage de 18 thèmes de recherches par Shrivastava (1987) dans sa tentative d'apprécier la rigueur théorique et l'utilité des travaux de recherches en stratégie.²⁵ Vingt ans après ce cadrage, on constate la permanence de ces thèmes de recherche.²⁶ En son sein, toutefois, de nouveaux espaces émergent à mesure que des faits nouveaux influent de manière majeure sur les formes, les contenus et l'évolution des appariements stratégiques. L'attention de la communauté scientifique semble ainsi se concentrer sur les deux points suivants :

La prise en compte de l'incertitude, des crises survenant dans la vie des organisations et donc de leur management, connaît un grand succès²⁷. On observe l'émergence d'un nouveau corpus normatif et pratique : le management des risques, et notamment des risques stratégiques. En effet, la complexification et le dynamisme de l'environnement d'une part et le rythme d'évolution moins rapide sans doute des structures de gouvernance internes d'autre part, créent des crises d'ajustement profondes des appariements stratégiques. Des événements imprévisibles, incontrôlables, et se déroulant à l'autre bout de la planète peuvent avoir des conséquences presque immédiates et profondes sur l'espérance de vie des organisations.

On peut citer, plusieurs exemples, l'impact de l'attentat du 11 septembre à New York sur les secteurs du tourisme et du transport par voie aérienne.

²² Dans notre acception, la construction de l'appariement de l'organisation avec l'environnement.

²³ Cet écueil est particulièrement marqué dans la nouvelle approche « par la pratique » du management stratégique (RFG, 2007).

²⁴ Qu'elle soit consciente, réfléchie, longuement argumentée ou irréfléchie, contenue dans les routines organisationnelles.

²⁵ On peut rappeler qu'un programme de recherches se caractérise par un contenu, un ensemble de questions de recherches et de méthodes appropriées pour enquêter. Chaque programme de recherche se fonde sur un ensemble de travaux théoriques publiés dans des revues faisant référence pour la communauté scientifique considérée.

²⁶ On observe une grande correspondance entre ces thèmes et les programmes de recherches mis en œuvre dans l'approche des ressources et des compétences (Priem & Butler, 2001) qui est présentée souvent, à présent, comme « le » paradigme dominant en stratégie.

²⁷ On peut le mesurer au nombre de publications scientifiques utilisant ce terme et à l'abondance des offres de consultations s'y référant. Des pratiques normatives analogues à la certification qualité semblent également se développer (www. COSO ; ISO 31000 & 31010 ; AMF ; FEMA)

Les économies d'échelles obtenues dans les vignobles d'Australie augmentent l'offre et baissent le prix du vin. Ces résultats à l'autre bout de la planète ne sont pourtant pas sans effets sur la ruralité dans le Sud de la France, l'organisation des AOC, la compétitivité de certains vignobles et des propositions de réorientations stratégiques.

Illustrons enfin l'importance de la question des risques stratégiques par l'exemple des effets des groupes de militants qui agissent contre l'épidémie de SIDA en Afrique du Sud. Qui pouvait imaginer leurs ampleurs sur les profits et la politique de la recherche et développement des firmes pharmaceutiques ?

Une des recommandations pratiques importantes de ces travaux est la pertinence stratégique d'un certain niveau de redondance des ressources, de parallélisme, pour affronter certaines situations incertaines²⁸. La vigueur des recherches sur le parallélisme et la redondance en est une conséquence. Ces recherches s'inscrivent en opposition à l'idée d'optimisation inapplicable en situation d'information incomplète. Elaborer une stratégie consiste alors en la gestion d'options stratégiques (achat de la possibilité d'adaptation) et non plus seulement d'un programme unique d'action (planification). On construit ainsi une description de l'adaptation des organisations plus complexe, sur le fil du rasoir de sa correspondance avec son environnement. Confronté à tout instant à la fois à des processus d'apprentissage locaux émergents et des changements radicaux, des restructurations.

Comme la rapidité et la flexibilité de la stratégie et de la structure deviennent des facteurs clés de survie, l'adhésion de toutes les parties prenantes aux changements apparaît nécessaire. Le rôle du cadre, la philosophie managériale, les questions éthiques sont « redécouvertes »²⁹. Dans une économie d'organisations, où la croissance est portée par les entreprises en réseaux, un nouveau contrat moral pourrait émerger autour du concept de destins partagés des parties prenantes. La problématique de sa gouvernance suscite en conséquence de nombreux débats et prises de position. Quelles informations exiger ? Quels droits de décision accorder aux acteurs ? Quelles responsabilités délimiter ? Comment inciter les agents à respecter les orientations d'un principal, des principaux ? Ces questions qui semblent abstraites et théoriques s'imposent en pratique, comme le montrent les scandales récents concernant Enron ou Worldcom, par exemple, ou la rémunération des dirigeants (stocks options, retraites chapeaux, parachute en or, ...). Ils sont aussi au cœur des vifs débats concernant les choix en matière de recherche et développement, comme le montre les oppositions sur les OGM et la mise en cause de Monsanto notamment, ou bien le choix de développer la filière de l'EPR dans le nucléaire.

Elle a aussi un impact sur la légitimité des organisations et de leur pilotage. La légitimité devient en effet une ressource centrale dans une perspective de survie à

²⁸ Un courant de recherche se spécialise sur les HRO (La Porte, Consolini 1984 ; Perrow, 1984 ; Shrivastava, 1986 ; Roberts, 1990, ...) : High Reliability Organization, que l'on pourrait traduire par les organisations très fiables ou résilientes. La résilience est la capacité, pour une organisation à rebondir, à s'adapter après avoir subi un choc exogène important.

²⁹ Barnard C faisait de « la morale du dirigeant » dès 1938 la pierre angulaire du management, même si pour cela il fut très critiqué, notamment par Perrow (1972).

long terme dans un réseau économique impliquant de nombreux acteurs : clients, sous-traitants, distribution, salariés, investisseurs, institutions publiques, groupe de pressions privés, ... De nombreux approfondissements sur l'éthique, la responsabilité sociale des organisations et particulièrement des entreprises sont en développement. À ces travaux qui mettent peut être davantage l'accent sur l'interaction entre les modèles d'organisation et la construction de l'appariement stratégique, répondent des travaux qui mettent l'accent sur l'interaction avec des mouvements de fonds de l'environnement (numérisation, apparition de nouveaux géants économiques, réchauffement climatique, accélération des processus d'innovation, ...).

2.1. Risques et management stratégique

2.1.1 Donner un sens à l'expression « risque stratégique »

Le concept de stratégie, on l'a vu en introduction, dessine un espace de réflexion et d'action dont l'enjeu est la survie de l'organisation. Il implique donc d'apprécier les chemins possibles qu'une organisation peut emprunter, pour sécuriser raisonnablement son avenir. Tous ces termes - survie, sécuriser, chemins possibles, avenir sont indispensables à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie et impliquent une conception, du risque³⁰.

Le mot risque dans le langage courant fait à la fois référence aux conséquences potentielles négatives de l'action et à la probabilité de ces conséquences. Le plus souvent, on fait référence à un événement potentiel dangereux auquel on est exposé. C'est cette acception courante, qui est retenue dans le modèle de l'école de Harvard, où la formalisation de l'environnement est exprimée en termes d'opportunités et de menaces. Les risques stratégiques, dans cette acception sont ces menaces³¹ qui pèsent sur la survie de l'organisation.³²

Or, cette manière de considérer le risque est fort éloignée des propositions théoriques des théories de la décision, suggérées pour évaluer et agir dans des situations risquées. Dans tous les cas, la prise de risque est insérée dans un modèle de décision. Etant données les préférences du décideur, le niveau d'information à sa disposition sur les relations entre ses options et leurs conséquences, permet de distinguer trois situations différentes : la certitude, le risque et l'incertitude.

La décision en situation de certitude, totalement irréaliste, est encore largement la plus utilisée en pratique dans les rationalisations a priori et a posteriori de l'action. Bien souvent les raisonnements stratégiques sont effectués sans expression (ni donc d'appréciation) du risque associés aux situations et aux choix. Citons les argumentaires en termes de « taille optimale » évoqués dans des opérations de fusion, telle celle de Suez avec GDF par exemple. Les praticiens et leurs conseils, semblent raisonner bien souvent, comme si toutes les options stratégiques affrontaient les mêmes conditions d'incertitude (le même ensemble d'évènements externes potentiellement dangereux), ce qui, de ce fait conduisait à rendre inutile

³⁰ L'histoire de la réflexion sur le risque est relativement récente et indissociable de la notion de jeu (le mot arabe az zahr, à l'origine du mot hasard, signifie précisément dé) Elle commence avec des génies comme Pascal ou Fermat, qui montrent qu'une certaine évaluation des risques est possible. Donc des choix et des responsabilités existent. L'humanité ne peut plus s'en remettre à la fatalité ou aux dieux (Bernstein, 1998). C'est une véritable révolution Copernicienne de l'action. Pour les Grecs anciens, en revanche, aucune gestion du risque n'est possible. La sagesse consiste à s'incliner devant les dieux, auxquels on fait des sacrifices. Mais surtout, les anciens Grecs sont passionnés de vérité, issue du seul exercice de la logique. Alors que si on s'intéresse à la notion de probabilité, de vraisemblance (du grec eikos : ce qui est susceptible d'arriver), l'expérimentation prime. Notons enfin, que le terme probabilité provient du latin probabilitas, qui est dérivé lui même de probare, qui signifie mettre à l'épreuve.

³¹ A savoir, l'ensemble des évènements potentiels dangereux.

³² Cette conception est largement partagée par les praticiens et les chercheurs en stratégie.

toute investigation en termes de risque.³³ En situation d'incertitude, en effet, les probabilités des conséquences de l'action sont inconnues ; tout simplement, on ne sait pas. C'est le cas, par exemple, du cours de bourse, le mois prochain, d'une entreprise suite à l'annonce du lancement d'un nouveau produit, d'une fusion. Les prix d'un baril de pétrole, le mois prochain, l'année prochaine, dans 5 ans, dans 10 ans, sont inconnus. C'est aussi le cas lors de la mise en place d'une nouvelle organisation du travail, comme le passage d'une organisation à la chaîne en équipe autonome, ou l'informatisation d'un processus, la robotisation d'un atelier, l'effet d'une prime d'intéressement sur la motivation d'un syndicaliste, ...

La décision risquée relève de situations où les connaissances disponibles permettent d'affecter aux conséquences des décisions des probabilités fondées (fréquence historique, jugements subjectifs, opinions d'expert, ...). Ce sont notamment toutes les situations assurantielles à l'égard des risques classiques : automobile, incendie, santé, ... La loi des grands nombres permet aux assurés de partager les risques et aux assureurs de calculer des primes leur garantissant de fructueux bénéfices. Ces modèles ont eux aussi une portée limitée dès lors qu'on ne s'inscrit pas dans l'espace des grands nombres et d'une relation probabiliste entre l'action et l'événement potentiellement dangereux. C'est le cas de toutes les innovations, des stratégies d'entreprise, des engagements individuels dont les conséquences s'exercent à long terme (formation, emploi, ...).

Il faut ajouter à cette distinction liminaire entre risque et incertitude les difficultés théoriques elles-mêmes. En effet, il n'existe pas une modélisation du risque et de la décision à son endroit simple et acceptée par toute la communauté des chercheurs tant en économie qu'en gestion. Certains le considèrent simplement comme un paramètre caractérisant le moment d'une variable aléatoire, comme la variance.³⁴ D'autres l'intègrent dans les modèles d'espérance d'utilité, à la suite de Bernoulli (1798), car ils permettent de résoudre son fameux paradoxe. Des modèles descriptifs plus complexes intègrent d'autres idées comme la fameuse Prospect Theory de Kahneman et Tversky (1979) et ses extensions : les modèles d'utilité espérée avec transformation des probabilités (Quiggin, 1982). Dans ces modèles, qui rendent compte de nombreux comportements observés en laboratoire, apparaissent à côté de l'attitude à l'égard des conséquences, un nouveau paramètre : l'attitude à l'égard des probabilités.

March & Shapira, (1987) ou Shapira, (1994) observent cette différence entre les conceptions des praticiens sur la prise de risque dans les organisations et les modèles prescriptifs, fondés sur une axiomatique cohérente recommandés par exemple par Raïffa, (1968) ou Keeney & Raïffa, (1976) ou Munier (1994, 2004).

Cette contradiction suscite une alternative. Faut-il réformer notre conception théorique de la décision face au risque et de la rationalité, puisque les comportements ne s'y conforment pas ? Ou bien, faut-il considérer ces

³³ Retenir le modèle d'appariement stratégique, que l'on a proposé dans la première partie, permet d'éviter cet écueil, car l'ensemble des options n'est pas indépendant de l'environnement et des menaces associées. De plus bien souvent, à partir d'un certain niveau, les risques affrontés ne sont plus seulement exogènes, comme le montre là aussi le modèle de l'appariement stratégique.

³⁴ On est de manière typique ici dans le cadre traditionnel des analyses sur la conformité d'une production industrielle d'un produit à ses prescriptions qualitatives et quantitatives.

comportements défectueux, comme des erreurs, à corriger, dès lors qu'on est convaincu, a priori, par la cohérence logique du modèle théorique ?

Dowie (1999), par exemple, prend explicitement partie pour cette seconde interprétation et résume ainsi sa position : « Le mot risque, qu'il soit utilisé de manière autonome ou en conjonction avec d'autres termes (comme dans les expressions : définition du risque, facteurs de risque, risque acceptable, et communication du risque) est un obstacle à l'amélioration des décisions et de la formation des stratégies. Ses usages multiples et ambigus perpétuent le mélange des questions séparées de l'identification et de l'évaluation des indices pertinents de vraisemblance d'une part et de l'élaboration des jugements de valeurs d'autre part. Ils rendent impossible l'intégration de ces deux formes distinctes de processus nécessaire à l'évaluation globale des options. Cette intégration pourtant indispensable à la fabrication d'un choix cohérent et transparent. »

A l'opposé, on peut citer le fameux article de March et Shapira (1987) : "les managers prennent effectivement des risques et expriment des préférences en matière de risque ; mais ils le font selon des processus passablement éloignés des choix classiques utilisant eux, la moyenne (valeur attendue) et la variance (risque) de la distribution des probabilités des résultats possibles. Ces différences de conception se traduisent par des attitudes vis-à-vis du risque, qui divergent de la perspective théorique sur trois points. Tout d'abord, les managers sont peu sensibles aux estimations de probabilités de résultats possibles. Ensuite leurs décisions sont fortement influencées par la mobilisation de leur esprit sur quelques objectifs clés. Enfin, ils font une distinction très nette entre la prise de risque dans l'organisation et les jeux de hasard.

Cette conception s'oppose aux définitions normatives du risque et ne facilite pas leurs adoptions par les praticiens. Ces difficultés toutefois s'amenuisent à mesure que la conception du risque observé par Marsh & Shapira évolue, notamment sous l'effet de la diffusion des normes récentes sur le risque (ISO 31 000 & 31 010, 2009; COSO 2, 2004 ; PMBOK, 2008 ; RAMP, 2005 ; PRAM, 2004; Chapman & Ward, 2002). On observe d'ailleurs les rapprochements entre ces références normatives et le concept de risque de la théorie de la décision (Savage, 1954). Dans la norme ISO 31000 la plus récente le risque est bien défini comme « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des résultats » à l'instar de la théorie de la décision.

Cette conceptualisation du risque est riche et implique plusieurs propositions :

- L'appréciation des risques est donc relative à la fois 1. aux objectifs poursuivis, 2. aux actions potentielles envisagées et 3. aux événements aléatoires identifiés susceptibles d'influencer les résultats.
- Les résultats ne sont pas déterminés seulement par les actions managériales ; mais aussi par ce que l'on dénomme événements : des circonstances hors contrôles. Ils sont donc toujours en partie indéterminés.
- Cette conceptualisation permet de distinguer rigoureusement le risque, de l'erreur et de la faute, qui constituent trois causes différentes d'écart entre attentes et résultats, toutes choses égales par ailleurs. L'action fautive est délibérément non conforme aux attentes, alors que l'erreur et le risque ne sont pas délibérés. La source du risque provient des événements

(circonstances hors contrôle) ; alors que la source de l'erreur provient de l'action elle même (du comportement erroné).

- Manager les risques diffère donc du management de la qualité. Dans le premier cas le management cadre ses actions sur la combinaison d'actions de prévention qui réduisent la probabilité de l'occurrence des événements aléatoires (mener ses projets l'été plutôt que l'hivers) et d'actions de mitigation qui réduisent les conséquences des événements aléatoires lorsqu'ils se produisent (protéger le chantier des intempéries) conformément à une stratégie de prise de risque. Dans le second cas le management cadre ses actions sur la diminution du nombre des erreurs

En matière stratégique donner un sens à l'expression risque stratégique implique donc de considérer la construction des appariements, visant à augmenter la probabilité de survie comme une décision en situation de risque. Il reste à cet égard beaucoup à faire pour aller au delà du vocabulaire de l'ERM (Enterprise Risk Management du COSO II) et conformer une stratégie à l'appétence du risque de l'institution qui la gouverne (CA, CS, top management, parties prenantes).

2.12 Du risque stratégique aux risques stratégiques

Il est assez clair que la gestion des risques stratégiques n'est pas la même selon qu'on prétend affronter :

- Le terrorisme, le risque politique pays (Coface, ...), une innovation technologique majeure (nanotechnologie, génie génétique, ...), ...
- L'incendie, le défaut de paiement d'un client, l'inondation, un virus, la mise en danger physique de son personnel (nucléaire, bagarre avec les clients, en interne, ...), ...
- Les défauts produits, le harcèlement, des mensonges au profit d'un combat politique interne, du phishing, ...

Dès les travaux de Fayol, on sait avec la fonction de « sécurité » qu'une politique du risque échoit aux managers. Elle concerne les dangers que les personnes ou les patrimoines peuvent subir. Dans les années 70 le champ s'élargit avec la prise en compte des aspects concernant la dignité humaine (fournisseurs, salariés, clients, ...), les risques liés aux systèmes d'information (virus, copie, ...), les risques sur l'environnement (pollution, ...). Pire, les perspectives traditionnelles et les nouveaux enjeux sur les risques se combinent, entrent en synergie négatives pour produire des catastrophes majeures : Bhopal, Tchernobyl, Erika, AZF, cyclone à la Nouvelle Orléans. La métaphore du papillon peut jouer.

- Les risques traditionnels
 - Risques politiques : guerre, corruption, mafias, ...

- ▶ Risques économiques : baisse des demandes, retournement du marché financier, bulles spéculatives, gouvernance des entreprises (Enron, ...), récession économique, ...
 - ▶ Risques technologiques : industriels, nucléaires, biologiques. En 2001, en France, 64 000 sites sont recensés comme « à risque technologique » et soumis à autorisation administrative (1 239 sites sont considérés comme dangereux dans le classement européen Sévésos).³⁵
- Les nouveaux risques
- ▶ Risques physiques et moraux : le droit à la sécurité, à la santé à la dignité pour toutes les parties prenantes du fonctionnement des organisations devient une responsabilité de plus en plus du ressort des entreprises. En cas de manquement, elle est de plus en plus sanctionnée par les tribunaux (Grippe aviaire, amiante, harcèlement, rappels d'automobiles, industrie du tabac, ...).³⁶. D'une manière plus générale, cette évolution est à l'origine des débats sur la responsabilité sociale des entreprises (cf. section suivante).
 - ▶ Risques sur l'information : l'information est une ressource stratégique pour le manager. Les NTIC (les nouvelles technologies de l'information et de communication) multiplient les difficultés, les opportunités, les risques : virus, espionnage, veille, cybercriminalité. La société Ernst & Young recense 8 catégories de risque comme par exemple : l'absence de maîtrise d'une technologie (e-commerce, ERP) ; la dépendance à l'égard du système d'information (banques) ; l'interconnexion multiplie les problèmes de sécurité ; malveillance interne.

La nouveauté principale est la combinaison des risques. L'interconnexion des risques entre eux peut ainsi aboutir à des effets d'avalanche à l'impact dévastateur. (rapport « Global Risk » du World Economic Forum, 2007)³⁷

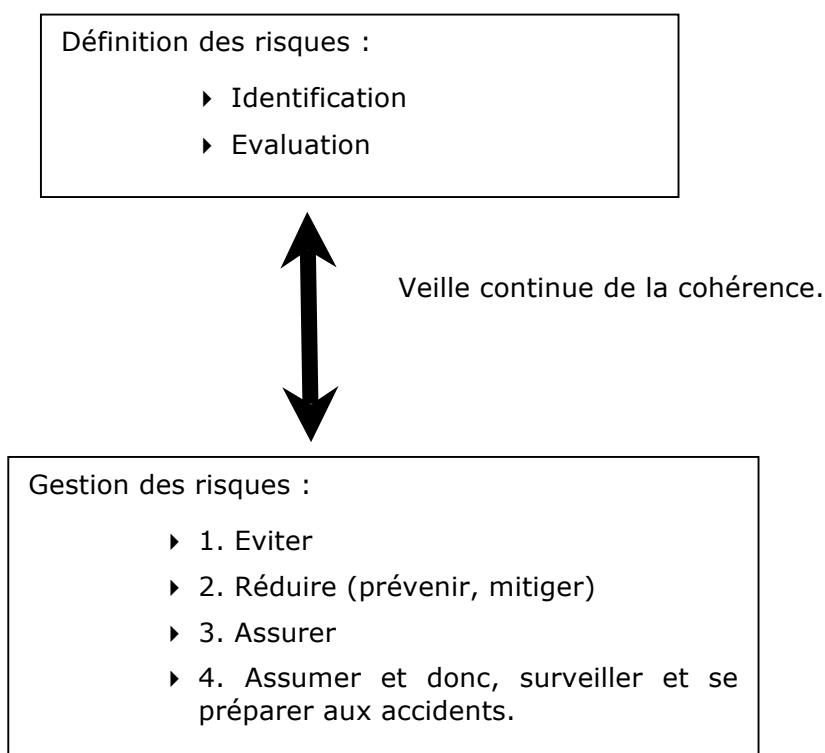
³⁵ Le ministère de l'environnement considère que les défaillances humaines et d'organisation sont à l'origine de 28 % et 42 % des accidents chimiques ; 35% et 24 % des industries alimentaires. Il est impossible de ne pas envisager la gestion de la sécurité dans ces industries.

³⁶ Quelques faits importants peuvent rappeler, si nécessaire, l'importance de l'enjeu. On recense plus de 100 000 atteintes aux personnes à partir des années 1990 en France, y compris dans les entreprises (contact clients, agressivité internes). Les enlèvements, les actes de piraterie sont en augmentations. Le Sida en Afrique du Sud mobilise toutes les grandes entreprises du pays : De Beers, Coca, ... payent des traitements aux familles touchées. Le 8 Mai 2002, 11 salariés de la DCN périssent dans un attentat à Karachi. Le tribunal des affaires sociales de la Manche écrit : « compte tenu des informations dont elle disposait à l'époque, la DCN aurait dû avoir conscience des risques majeurs d'un attentat pouvant être perpétré contre ses salariés ».

³⁷ On observe, semble-t-il, une volonté de contrôle (« principe de précaution ») exacerbée sur tous les aspects de la vie, qui mène à une société de peur, qui limite l'esprit d'entreprise et d'innovation (Beck, 1992). Un débat repris par la toute récente commission Attali.

2.13 Les principes du management des risques

Le modèle traditionnel de la gestion des risques peut se décrire simplement par le processus suivant :



A chaque profil de risque qu'une direction souhaite gérer, on doit présenter la stratégie adéquate qui se décline à deux niveaux : le stratégique et l'opérationnel.

Par exemple pour l'incendie, selon qu'on se trouve dans une centrale nucléaire ou une université, l'évaluation de la priorité de la gestion de ce risque n'est pas la même. Très simplement, la probabilité d'un tel accident comme ses conséquences sont très différentes. De très nombreuses actions peuvent être menées :

- ▶ La conception des bâtiments peut l'éviter (matériaux, sécurité proactive, ...).
- ▶ On peut chercher à réduire ses effets en installant des « portes incendie » pour le circonscrire.
- ▶ On peut l'assurer. Le paiement de la prime est souvent associé à des pratiques de prévention comme des détecteurs de fumée, ...
- ▶ On peut enfin l'assumer en recourant à des investissements de sécurité passive (sprinkler, matériaux, ...), en créant des scénarios auxquels on se prépare (alerte incendie et exercices avec les pompiers, ...).

D'un point de vue stratégique, l'externalisation des risques et la diversification sont des options à apprécier finement.³⁸ En termes opérationnels de très nombreux outils de gestion sont proposés : les cartes de risque (cyndinique), les matrices gravités/fréquence, l'audit (sondage, entretien, contrôle, ...), le retour d'expérience (l'analyse des accidents, ...), les dispositifs de prévention (empêcher l'accident : nucléaire, conduite automobile), et de réparation (le plan ORSEC vise la réduction de l'impact de l'accident en spécifiant à l'avance un dispositif de coordination centralisé), la gestion de crise.

Naturellement, l'intégration de ces dispositifs se heurtent aux résistances traditionnelles des organisations associées notamment aux biais cognitifs, et à leurs aspects politiques et structurels (cf partie 2).

Un regard récent plus positif sur les organisations se consacre à l'observation des organisations très efficaces en la matière plutôt qu'à l'examen exposé de l'anatomie des accidents (cf. High Reliability Organization (HRO) ; résilience). Ces observations in situ, notamment le fonctionnement des portes avions nucléaires aux Etats Unis, ont fait apparaître des thèmes nouveaux en matière de gestion des risques : organisation flexible, réactivité, redondance des ressources et surtout des outils de communication, autonomie de décision, préparation approfondie de scénarios, simulations, apprentissage dans les conditions limites,...

³⁸ Une commission parlementaire de 2002 a mis en évidence l'existence de 14 niveaux de sous-traitance dans la gestion de l'entretien de certains sites dangereux.

Les risques globaux à échéance de 10 ans (Forum Economique Mondial, 2007)

Economie

- ▶ Choc sur le prix du pétrole, rupture de livraisons
- ▶ Déficit courant américain et chute du \$
- ▶ Profonde récession chinoise
- ▶ Crises fiscales liées au retournement démographique
- ▶ Endettement excessif, chute des valeurs des actifs

Environnement

- ▶ Changement du climat
- ▶ Interruption des services d'eau potable
- ▶ Cyclones tropicaux
- ▶ Tremblement de terre
- ▶ Inondation

Géopolitique

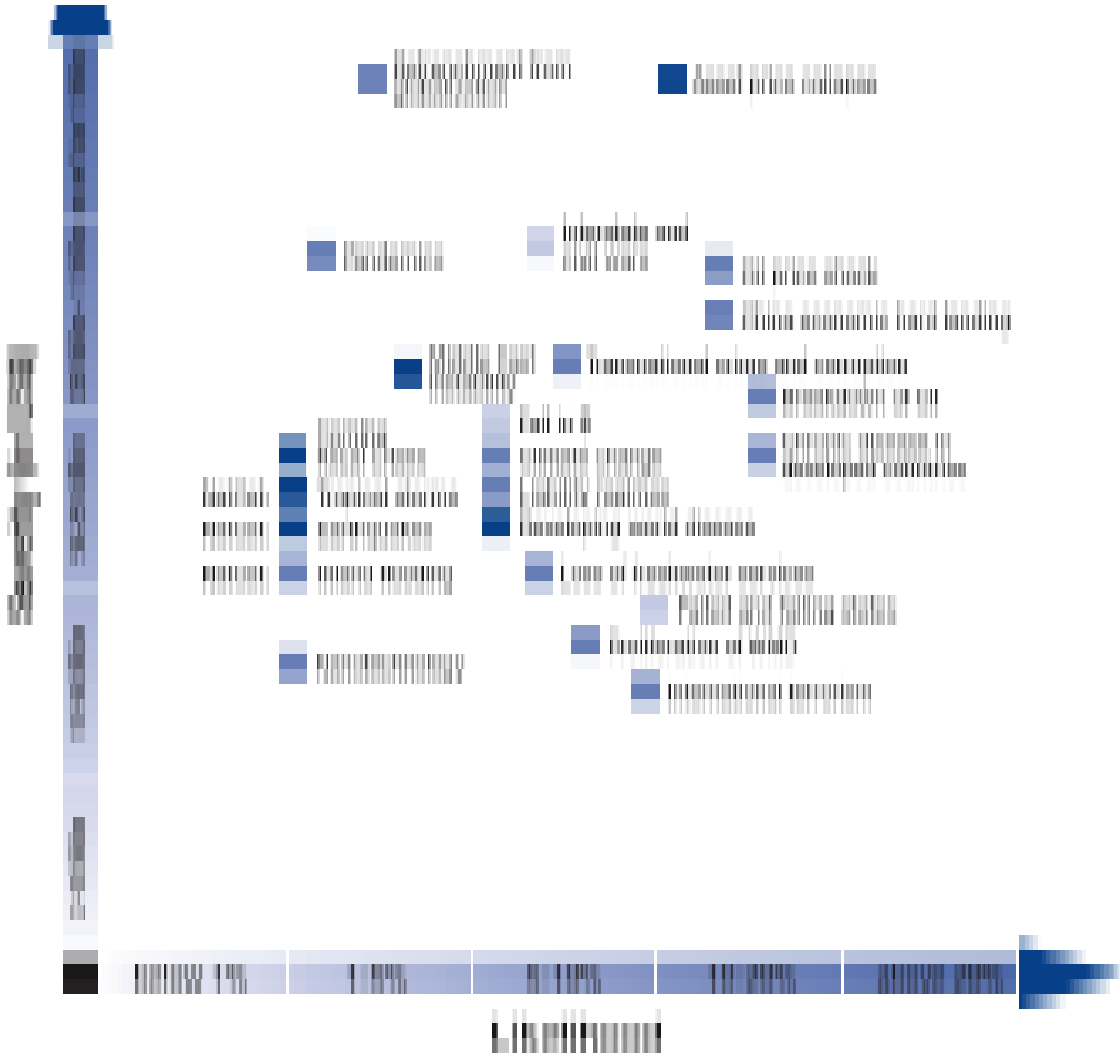
- ▶ Terrorisme international
- ▶ Prolifération des armes de destruction massive
- ▶ Guerre civile et entre Etats
- ▶ Chute de régimes
- ▶ Crime transnationaux et corruption
- ▶ Retrait de la globalisation
- ▶ Instabilité du moyen orient

Sociétal

- ▶ Pandémie
- ▶ Epidémie dans le tiers monde
- ▶ Maladie endémique dans le monde développé
- ▶ Régime de responsabilité

Technologique

- ▶ Rupture de l'infrastructure de communication
 - ▶ Emergence des risques associés aux nanotechnologies
-
-



2.2. Les options stratégiques ou développer la robustesse d'une stratégie³⁹

Développons l'exemple de Microsoft en 1988, pour montrer que Bill Gates n'avait pas de stratégie unique de développement pour affronter l'incertitude des marchés et des technologies dominantes. En revanche, Microsoft était présent sur tous les segments potentiels de développement avec un portefeuille de projets très large : applicatifs word et Excell dans le monde Mac, DOS 4, Windows 2, collaboration avec IBM sur OS 2, partenariat avec UNIX,

Le même constat s'applique à la position stratégique de Microsoft sur internet. Il n'y a pas une stratégie Microsoft, mais des options stratégiques qui permettent d'affronter le futur quelles que soient les évolutions inattendues de l'environnement. Trois idées de base confortent ce constat factuel : les organisations ne s'engagent pas dans une seule direction stratégique, mais se donnent en fonction des circonstances la possibilité de réorienter leur cheminement.

- Inéluctablement une stratégie implique des perspectives sur le futur. C'est à partir de celles-ci que les allocations de ressources, les capitaux, les hommes sont engagés. Ces décisions sont la plupart du temps irréversibles. C'est pourquoi s'engager pour une stratégie unique alors que l'environnement est si incertain est vraiment insensé.
- Les travaux sur la complexité ont montré qu'il est impossible de prévoir l'évolution des systèmes complexes, en raison de deux phénomènes :
 - ▶ la dépendance à l'égard du chemin (path dependency : un changement imprévu mineur à un moment de la trajectoire cause une modification majeure des résultats : effet papillon)
 - ▶ L'existence d'équilibres ponctués (stabilité pendant un moment et changement cruciaux imprévisibles endogènes à d'autre période de l'histoire du système).
- Dès lors, le rôle du management stratégique change, il s'agit davantage de bâtir des populations de stratégie qu'une stratégie unique optimale, ainsi on bâtit des organisations plus robustes et plus adaptables, moins irréversibles également.

La stratégie de population de projets logiciels de Microsoft n'était ni concentrée, ni certaine, ni efficace, ni coordonnée, mais elle a permis de bâtir l'un des plus grands succès de l'histoire économique récente.

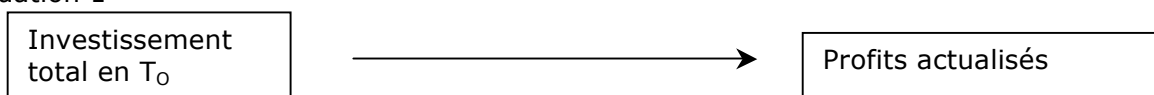
³⁹ E D Beinhocker, "Robust adaptive strategies", SMR, Spring 99 ; P.J. Williamson Strategy as option on the future"

2,21 La théorie des options réelles⁴⁰

La théorie des options réelles est caractérisée par des investissements irréversibles et séquentiels réalisés dans des contextes incertains (Dixit & Pindyck, 1994). L'idée fondamentale sur laquelle repose cette théorie est l'intérêt pour une firme de différer un engagement stratégique irréversible tant qu'une partie au moins de l'incertitude n'est réduite par de nouvelles informations. On distingue ainsi deux périodes au lieu d'investir directement dans un projet stratégique.

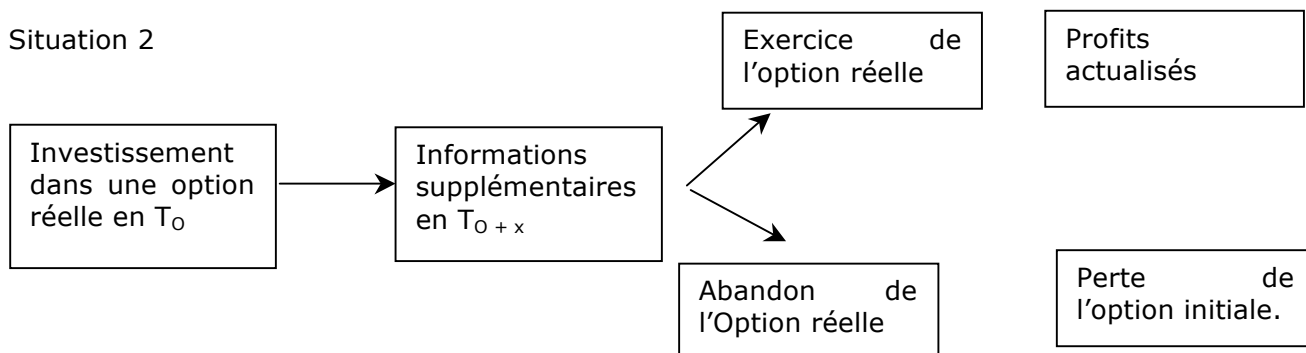
Dans un premier temps, on investit de manière plus réduite dans une option réelle (le droit de se décider à un terme fixé d'avance), qui va permettre dans un second temps si un signal transforme suffisamment la valeur de l'option de s'engager en exerçant ou pas l'option stratégique. Dans le cas, où la valeur de l'option demeure insuffisante, on perd uniquement le montant initial d'engagement dans l'option, au lieu de perdre tout l'investissement.

Situation 1



L'investissement dans un projet stratégique supporte toute l'incertitude, il comporte un grand risque stratégique.

Situation 2



⁴⁰ Le terme d'option réelle est formé par analogie avec la théorie des options en finance. Cette théorie permet d'expliquer la détermination des valeurs d'option sur les marchés dérivés. On distingue les options d'achats (call) et les options de ventes (put). Par exemple, dans les marchés de matière première, les producteurs souhaitent se protéger des baisses de prix et donc vendent à terme en payant une protection (put) et les négociants acheteurs sont dans la perspective exactement opposée, ils craignent des hausses prix et sont prêts à acheter maintenant contre un prix fixe (Call). Les vendeurs d'options touchent une prime pour le risque qu'ils prennent. Black et Scholes (1973) répondent à la question du prix de l'option. Ils montrent que la valeur d'une option dépend de quatre facteurs : le calendrier, les prix, les taux d'intérêts, la volatilité. Illustrons cette proposition pour un call. Plus l'option a une durée longue, plus l'option a de la valeur (calendrier). La valeur de l'option en revanche n'augmente plus lorsque le prix de la matière première dépasse le prix d'exercice de l'option. La valeur de l'option dépend naturellement de la valeur à laquelle l'acheteur peut placer son argent pendant la durée de l'option (intérêt). Enfin, elle dépend de la volatilité, car la perte potentielle se limite à la prime qu'il paye, tandis que son gain potentiel est illimité.

Le terme d'option réelle est utilisé en stratégie, car il s'agit de proposer une théorie des investissements « réels » : dépenses publicitaires, recrutement d'une compétence particulière, d'un brevet, d'une licence, d'un site industriel, d'un projet de R&D, ... Dans le cadre de cette partie, on envisage une extension encore plus grande à cette théorie en discutant son application aux engagements stratégiques.

L'investissement initial est réduit à celui de l'achat d'une option de l'exercer ultérieurement. En fonction de l'évolution de l'information obtenue sur la période suivante, la valeur de cette option évolue. Selon les cas, on déclenche ou pas l'exercice de l'option.

D'un point de vue théorique, cette théorie se présente comme une alternative à l'utilisation de la valeur actuelle nette comme critère de choix d'investissement. Son atout comparatif est d'intégrer la possibilité d'acheter un report du choix, pour diminuer le niveau d'incertitude affrontée. Cette théorie nouvelle résout un bon nombre des difficultés empiriques de la valeur actuelle nette (Dixit, Pindyck, 1994).⁴¹

2,22 La théorie des options réelles est-elle applicable en stratégie ?

Les conditions de son application en stratégie sont cependant discutées comme le montre le débat rapporté dans un numéro spécial de l'AMR (2004) relativement récent.

Deux hypothèses fondamentales caractérisent ce processus et limitent son application à la stratégie (Adner, Levinthal, 2004) :

- ▶ La valeur de l'option et donc de l'actif est exogène à l'action de l'investisseur.
- ▶ Le signalement par le marché de la valeur de l'option est observable et indépendant de l'action de l'investisseur.

En stratégie, les ensembles de choix, évoluent à mesure que les activités d'exploration de la firme s'étendent et ces deux hypothèses ne peuvent pas toujours être maintenues. Les résultats stratégiques dépendent certes du cheminement mis en œuvre, mais le formalisme de la théorie des options réelles n'apporte rien de plus que les principes plus généraux de dépendance procédurale (path dependency) déjà mis en exergue dans la tradition behavioriste (Simon & March, 1958) ou plus récemment avec l'économie évolutionniste (Nelson & Winter, 1982).

En résumé, comment appliquer la théorie des options réelles, s'il n'y a pas de date d'expiration formelle de l'option, ni de preuve formelle de l'échec. De plus la logique de portefeuilles d'option s'oppose à celle du manager de projet qui tente au jour le jour de faire de celui ci un succès. Les firmes n'opèrent pas des paris passifs (notamment en matière technologique) mais sont dans le développement actif.

Mac Grawth, Ferrier & Mendelow (2004), à l'encontre de ces arguments, défendent l'idée que l'abandon de l'exercice de l'option est une question de mise en œuvre, qui reflète simplement un biais d'escalade des engagements. Kogut & Kulatilaka (2004) défendent la position, que le problème de l'abandon repose sur le biais en

⁴¹ L'application de cette théorie en stratégie a connu un grand succès ces dernières années et de très nombreuses publications l'attestent (cf. références du débat sur son application en stratégie). L'une des premières applications concerne la valorisation des droits d'exploration d'un champ pétrolier.

faveur du statu quo, qui peut être dépassé par la dynamique d'apprentissage de l'organisation. Zardkoohi (2004) pour sa part explique que les biais comportementaux sont compensés par les dispositifs internes et externes de gouvernance dans les situations de compétition.

Tous les arguments des défenseurs de l'usage de la théorie des options réelles en stratégie se focalisent sur le dépassement des biais comportementaux, or ce n'est pas là que se situe le point clé de la démonstration d'Adner & Levinthal. Celle-ci repose en effet sur le caractère dynamique et ouvert du processus stratégique. Dans ce cadre, la théorie des options réelles utilisée comme une heuristique, ne fait pas la démonstration de ses avantages par rapport aux règles plus générales d'exploration.

2,23 Les règles d'exploration

L'un des modèles que l'on peut proposer, pour formaliser l'importance de mobiliser de multiples règles de recherches, est basé sur la notion de "fitness landscape" (paysage de correspondance). (Kauffman 93, 95)⁴². Dans ce cadre, les recherches montrent que trois règles de recherches augmentent la probabilité du succès :

- ▶ Continuer à chercher, "nos résultats ne sont jamais assez bons. »
- ▶ Parallélisme de la recherche : il faut explorer plusieurs endroits du paysage en même temps.
- ▶ Procéder à la fois à des recherches incrémentales, à côté de la situation actuelle, et des recherches par saut qualitatif important.

Lorsqu'on envisage l'application de ces règles à la question du développement des organisations, cela signifie de conduire au même moment trois sortes d'initiatives :

- ▶ Défendre et étendre les activités actuelles.
- ▶ Chercher à adjoindre aux activités actuelles de nouvelles activités liées.
- ▶ Créer des activités innovantes non liées, sans liens avec les capacités actuelles.

Concrètement cela signifie :

- ▶ Investir dans la diversité (nouvelles idées, expériences, ...).
- ▶ Valoriser les stratégies comme des options (pas avec la VAN) pour valoriser la flexibilité et l'expérimentation.
- ▶ Ne pas seulement proposer des ajustements incrémentaux mais aussi des ruptures. Résister à l'optimisation, à la lutte contre le parallélisme.
- ▶ Ouvrir les financements en Recourant à des évaluations externes (faire appel à des investisseurs en capital-risque).

⁴² Chaque point est une stratégie et l'axe des ordonnées est le profit. L'évolution dans le temps conduit à sélectionner les meilleures stratégies.

2.24 La robustesse stratégique et le chaos

D'autres travaux concernent la complexité, les théories du chaos et leurs conséquences appliquées au management stratégique⁴³. Deux thèmes principaux en stratégie émergent de ces efforts de recherches qui tous mettent l'accent sur l'impossibilité du contrôle linéaire et hiérarchique d'une direction générale sur la conduite stratégique en raison de la multiplicité des interactions et des dynamiques jouant entre tous les paramètres stratégiques.

- Le premier thème important concerne, face à l'impossibilité du contrôle, la promotion du développement de l'autonomie et de la responsabilité à la base pour susciter de l'auto adaptation, l'émergence du changement. Cette ouverture paradoxale par rapport à la tradition du pilotage pourrait contribuer à la fois à renforcer l'ordre et la stabilité de l'organisation et sa capacité d'adaptation à un environnement complexe.
- Le second thème, en l'absence de contrôle direct du top management, est d'orienter le management sur la création d'un contrôle indirect à travers :
 - ▶ la construction du contexte de l'autonomie et des décisions (cognition, organisation, coordination) ;
 - ▶ l'animation culturelle de l'exploration des nouvelles solutions (apprentissage).

Enfin, il faut mettre l'accent sur les travaux qui insistent sur les ruptures, les rentes de situation permises par l'innovation, la rapidité d'adaptation et le portefeuille de compétences. Dans tous ces contextes, les stratégies d'alliance sont des outils particulièrement intéressants. L'un des points communs les plus notables de tous ces travaux est l'absence de pertinence de la conception de la stratégie comme allocation de ressources et donc implicitement comme un processus d'optimisation.

⁴³ En France c'est l'un des thèmes privilégié de recherches de l'équipe du DMSP de Dauphine rassemblée notamment autour de R. A. Thietard. Une note de recherche intitulée « management et complexité : concepts et théories » (2000) présente ses bases programmatiques.

2.3. De "nouveaux" principes de management ? pour un "nouvel" environnement ?

De nombreux auteurs soutiennent l'idée que l'environnement des organisations est en profonde mutation⁴⁴. D'aveni (1994) propose même le terme « d'hypercompétition » pour les caractériser⁴⁵. Ces mutations des principales caractéristiques de l'environnement nécessiteraient la mise en œuvre de nouveaux principes de management. Naturellement, ces propositions globales, unificatrices et simplificatrices caricaturent des évolutions ni généralisées, ni adaptées à la formidable diversité des environnements et des organisations qui y survivent. La conception du management des appariements stratégiques défendue dans cet ouvrage s'oppose, a priori, à ces généralisations simplificatrices, puisqu'elle défend la singularité des appariements stratégiques.

En effet, le syllogisme implicite contenu dans ces travaux est toujours identique :

Proposition 1 : l'environnement des organisations présente les mêmes caractéristiques "nouvelles".

Proposition 2 : les entreprises les plus "performantes" présentent des caractéristiques communes organisationnelles ou managériales.

Proposition 3 : la responsabilité des managers, en charge de la survie de leur organisation, est naturellement de suivre les "prescriptions" qui s'imposent, d'imiter l'exemple des entreprises et des entrepreneurs qui "réussissent".

Deux observations factuelles invalident ce raisonnement : les environnements économiques et les caractéristiques organisationnelles sont extrêmement divers et variés. Qu'y a-t-il de comparable dans les environnements et les caractéristiques managériales et organisationnelles de grands groupes mondiaux aussi dissemblable que Wal-Mart, Total, Microsoft ou Smithkline Beecham ? Est-il seulement envisageable de tirer des leçons de quelques faits stylisés pour toutes les organisations ? Les grands groupes mondialisés ? Les collectivités publiques ? Les PME ? Les micro-entreprises ?

L'histoire de la pensée montre que les "nouvelles idées en management" sont à la fois souvent peu nouvelles et rapidement obsolètes, si on dépasse l'emphase du vocabulaire et qu'on se concentre sur le contenu des propositions.

⁴⁴ On observera d'ailleurs que ces évolutions de l'environnement ne sont pas fortuites, ni le résultat d'une imparable et funeste destinée. Ces évolutions sont le résultat des actions de multiples organisations publiques et privées.

⁴⁵ Face à l'escalade des mouvements compétitifs, il tente de démontrer que la seule stratégie viable est de donner le rythme de l'évolution : en créant, détruisant et recréant de nouveaux appariements stratégiques plus vite que les autres. L'appariement est modélisé par la mise en relation de 4 arènes de combat (prix/qualité ; rapidité et savoir faire logistique ; invasion et création de bastions ; domination financière) avec 3 compétences clés à créer, déclinées en actions stratégiques (7's) : (vision de la rupture : perception des attentes stratégiques des parties prenantes ; capacité de rupture : vitesse et surprise ; tactiques de rupture : changer les règles, signaler l'intention stratégique, mouvement stratégique).

Rien ne permet donc de supposer un déterminisme absolu allant des traits principaux censés modéliser "l'environnement" des organisations (au singulier !!!) à de nouvelles formes organisationnelles ou de nouveaux principes abstraits de management.

Dans le paradigme du management stratégique, en revanche, les appariements stratégiques se construisent dans l'interaction continue de l'organisation avec son environnement. C'est cette interaction qui implique une influence réciproque entre les contenus et les processus, qui contribuent à la formation des stratégies. En ce sens les changements stratégiques sont impulsés de manière sans cesse à la fois par l'organisation et ses environnements. Ainsi, à rebours d'un déterminisme outrancier, la perspective soutenue ici du management des appariements stratégiques permet de prendre une certaine distance avec les travaux qui sont présentés ci-après.

Il demeure nécessaire de les présenter malgré tout car ils fondent « l'idéologie traditionnelle managériale de l'adaptation aux contraintes de la compétition »⁴⁶. Ils ont donc certainement une influence sur les appariements stratégiques.

2,31 Les "nouvelles" caractéristiques de l'environnement

Pour Prahalad & Oosterveld (1999), l'environnement économique mondial pose de nouveaux problèmes aux organisations et notamment à toutes les multinationales diversifiées, comme Véolia Environnement par exemple. Véolia offre ses services dans le monde entier en Europe aux Etat-Unis, en Amérique du Sud, en Australie, en Chine, ... Ce groupe est présent principalement dans les secteurs de l'eau, du transport (train, autobus, cars), de la propreté (transport, décharges, nettoyage, retraitements), services énergétiques (réseaux de chauffage urbain, production et distribution, gestion de bâtiment , ...). Il compte plus de 270 000 salariés dans le monde.⁴⁷

Sept traits fondamentaux sont mis en valeur : les discontinuités, l'extension des marchés potentiels, la désintermédiation, la numérisation, les standards ouverts, la réduction du cycle de vie des produits et services, l'apparition de nouvelles valeurs sociales et écologiques.

⁴⁶ Trois remarques pour invalider si c'est nécessaire cette expression :

- elle suppose un « one best way » incompatible avec la rationalité limitée qui caractérise l'action managériale (il suffit pour s'en convaincre d'observer l'exemple des réactions opposées de Renault et de PSA à l'offre de Matra de s'associer pour le projet monospace);
- elle suppose en deuxième lieu que la concurrence est la seule modalité de relation possible avec les autres organisations (les firmes automobiles nouent de nombreuses alliances entre elles sur certains projets tout en restant en compétition par ailleurs, comme par exemple Fiat et PSA sur les monospace) ;
- elle suppose enfin, l'incapacité d'agir ou d'influencer cet environnement tout puissant (les actions de lobbying sont au contraire constantes de la part des entreprises pour influencer tel ou tel acteur public : syndicat, pouvoir publics, associations, ...).

⁴⁷ Cf. document de référence du groupe Véolia Environnement 2005.

Nous allons montrer que chacun de « ces traits de l'environnement » suscite des risques et des opportunités à la fois sur les processus de formation de la stratégie et le contenu des appariements stratégiques.

- Les discontinuités⁴⁸

Il existe des changements abrupts dans de nombreux domaines. Qui pouvait prévoir, il y a 10 ans, la prolifération des sites sur Internet⁴⁹, son impact sur les consommateurs et les entreprises. Personne n'avait anticipé la fin de la bulle boursière pour les "entreprises.com" à la fin des années 1990, ni les effets considérables du terrorisme sur des activités comme le tourisme ou le transport aérien. Quel spécialiste envisageait, il y a seulement quelques mois, la prodigieuse hausse du prix du pétrole que nous observons⁵⁰? De plus en plus de faits montrent que la fameuse « loi » de Pareto (20 % des références expliquent 80 % des ventes), ne s'applique plus. La concentration des ventes sur une réussite, un succès est bien plus élevée. J.K Rowling, la créatrice de Harry Potter a ainsi atteint en 10 an un volume de vente d'environ 460 millions d'ouvrage qui la place dans les 10 premières ventes de livres de toute l'histoire de l'humanité avec la Bible, les citations de Mao, le Coran, ... Cette réussite est incomparable à celle des autres auteurs de « bestseller » contemporains. Google capture plus de 90 % du trafic internet en Europe. Les 100 plus importantes sociétés cotées américaines (sur 10 000) représentent plus de la moitié de la capitalisation boursière américaine.

On peut enfin citer l'exemple d'Arla un groupe alimentaire Danois, qui avait établi une position dominante au Moyen-Orient après 40 ans d'effort. En Février 2006, ses ventes passèrent de 430 M€ à zéro après qu'un petit journal provincial, le Jylland Posten eût déclenché la polémique que l'on sait sur la caricature du Prophète. Cette polémique a provoqué plusieurs centaines de morts sur la planète, la destruction de plusieurs ambassades danoises, ...

Ces exemples de discontinuités mettent en cause à la fois la formation de la stratégie mais aussi son contenu. En effet, ils montrent la nécessité de très rapidement être capable de remettre en cause un appariement stratégique. Donc de disposer des processus d'apprentissage ou des structures de gouvernances (perspective des processus) qui permettent d'affronter ce que l'on peut qualifier de plus en plus de crises. Mais aussi, de disposer également de solutions alternatives prêtes à être mises en œuvre (plans, scénariis de crise, ...), bref un nouveau contenu stratégique. Le thème de la gestion des crises a pris d'ailleurs une très grande ampleur ces dernières années (Lagadec, 1991,2002, 2005). En ce sens le moindre des échecs serait de sous estimer l'ampleur des résistances et la lucidité qu'imposent les remises en cause impliquées par ces situations de crises « impensables » dans nos structures habituelles de pensée et d'action.

⁴⁸ On peut s'interroger sur la réalité de cette nouveauté. Les travaux de Braudel F. par exemple, montrent que des traits permanents traversent les temps longs historiques. Les ruptures, les discontinuités sont souvent affaires de mise en perspective, et elles ne touchent pas seulement notre période historique.

⁴⁹ En 2006, les ventes en ligne ont dépassé la barre des 10 Mds € en France. Les sites les plus visités étaient au 2^{ème} trimestre 2007 e-bay. Voyages-SNCF, La Redoute.

⁵⁰ En cette fin d'année 2007 le baril de Brent s'élève à près de 90 \$, pour environ 45 \$ l'année précédente.

- L'extension des marchés potentiels⁵¹

Les firmes ont aujourd'hui accès à de très nombreux nouveaux marchés : l'Europe de l'Est, l'Asie, Inde, Brésil s'ouvrent sans cesse davantage. La dérégulation, les privatisations, la mise en cause du périmètre des services publics créent également de nombreuses opportunités d'affaires, comme dans les secteurs de l'eau, du téléphone, des services financiers, de l'énergie électrique, des aéroports, ... La baisse continue des coûts d'information (permis notamment par internet) et des coûts de transports (permis notamment par la normalisation des containers) facilite le développement.

Evidemment, comme on l'a déjà montré dans la première partie de cet ouvrage, le développement crée les conditions de mise en cause de l'appariement stratégique, mais surtout il transforme la formation de la stratégie. L'ampleur de l'extension des marchés et des organisations qui y répondent jouent sur la plupart des facteurs de formation d'une stratégie. En premier lieu, au niveau politique, en interne comme à l'externe, les pouvoirs évoluent et se transforment. Par exemple, la place respective des administrateurs, d'une direction générale, d'un cadre de terrain dans l'action organisationnelle. Les rôles respectifs des entreprises, des institutions publiques, des institutions internationales, des ONG changent⁵². Mais cette extension « du territoire de la marchandise » joue aussi sur les autres paramètres de formation d'une stratégie : la culture organisationnelle, les cartes cognitives des managers, les routines d'apprentissage et de recherches, ...

- La désintermédiation

Les structures de distribution traditionnelles sont de plus en plus mises en cause par des innovations attachées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le producteur de vin argentin, de foie gras du Périgord, ... présent sur internet a un accès direct approfondi à un marché potentiel sans commune mesure avec celui auquel il pouvait de lui-même accéder avant le réseau.

De plus en plus, les fabricants sont en contacts directs avec les consommateurs. La qualité et la quantité de l'information disponible sur les clients pour les producteurs produiront sans doute des changements du mix-marketing⁵³. On peut aussi anticiper des transformations profondes de la répartition de la valeur créée sur la chaîne de valeur allant du producteur au consommateur.

A nouveau, contenus et processus de formation des stratégies sont touchés.

- La numérisation

⁵¹ Dès la fin du XIX siècle, la révolutionnaire Rosa Luxembourg défendait l'idée d'une inévitable extension du domaine de la marchandise dans le capitalisme.

⁵² Sur le réchauffement climatique, par exemple, les transformations sont étonnantes, comme le montre le processus du « Grenelle de l'environnement » et le contenu des mesures adoptées.

⁵³ Le mix-marketing caractérise les arbitrages réalisés sur quatre dimensions centrales de l'action de vente : la distribution, le produit, le prix, la communication.

Les technologies traditionnelles sont mises en cause par les nouvelles technologies numériques, comme dans l'électronique grand public (marché du disque), la banque (banques en lignes, meilleurstaux.com,...), ... Les structures économiques traditionnelles changent car les métiers, les industries, les compétences se modifient rapidement sous l'effet de la convergence des contenus permise par la numérisation.

On observe pragmatiquement des changements importants de frontières des entreprises. Un des exemples récents les plus clair tient naturellement au succès de l'i-pod d'Apple associé au logiciel i-tune. Une firme leader historique de l'industrie de la micro-informatique (matériel et logiciel) devient un concurrent des acteurs traditionnels (matériel et contenu) de l'industrie des loisirs (cinéma, jeux vidéo, musique, télévision). En 2007, Apple reconfigure à nouveau son périmètre de produits et de services associés en se lançant dans la téléphonie mobile⁵⁴ ; Nokia, en réponse, défend son logiciel interne de communication (Symbian) et lance un service d'achat de musique en ligne pour concurrencer ; Google annonce la création d'une plate-forme logicielle libre (dénommé Android) destinée à capter les connexions à internet par téléphone portable. Ce nouveau système d'exploitation pour les mobiles sera gratuit et offre à tous les développeurs une structure ouverte à leurs innovations. Il devient ainsi, si le succès est au rendez vous, une alternative à Windows mobile (de Microsoft) ou Palm OS (de PalmOne producteur de smartphone).

- Les standards ouverts (la normalisation non protégée par un brevet)

Il faut mettre en avant le succès actuel des systèmes d'exploitation Linux et le monde du logiciel dit libre par rapport à Windows de Microsoft.⁵⁵ Cette ouverture permet une diffusion de masse et crée au total des effets externes déterminants (économie de formation, facilité de communication, de coordination, ...) qui mettent en cause la logique traditionnelle des brevets protégés. On peut citer, également comme un succès, les progrès d'un logiciel de navigation sur internet comme Firefox. Android, que l'on vient d'évoquer est un autre exemple. A contrario, de nombreux experts expliquent le faible démarrage du marché de la haute définition en télévision par les conflits de normes entre les fabricants (Blue Ray de Sony et Matsushita contre HD-DVD de Toshiba).

⁵⁴ On observe d'ailleurs une convergence entre le design et les services offerts par l'ipod et l'iphone. Ces nouveaux outils se rapprochant de plus en plus d'un véritable ordinateur de poche.

⁵⁵ Windows le système d'exploitation de Microsoft est devenu norme de fait en micro-informatique en raison de son poids sur le marché (plus de 95% du marché des OS). Sa croissance initiale plus rapide que celle du système d'exploitation d'Apple s'explique au moins en partie par la possibilité d'implanter ce système d'exploitation sur tous les ordinateurs dits « compatibles PC », et non seulement ceux de la marque IBM. Apple avait choisi au contraire de lier l'avenir de son système d'exploitation au succès des ordinateurs de sa marque. La situation actuelle de monopole de fait de Microsoft et ses pratiques anti-concurrentielles (corroborées par ses niveaux records de profitabilité et de rentabilité dans l'histoire économique) sont d'ailleurs contestés par les pouvoirs publics : procès avec plusieurs Etats et au niveau confédéral aux Etats-Unis et avec les services de la concurrence de l'Union Européenne.

Un exemple particulièrement important est celui de l'industrie du médicament et des bio-technologies. La contestation des protections associés à la brevetabilité de certains médicaments contre le SIDA ou de certains tests par certains Etats ou des ONG a eu un impact direct sur les prix pour certains antirétroviraux et la rentabilité des laboratoires (Novartis en Inde, Glaxo-Smithkline en Afrique-du-Sud, Merck au Brésil).

Il est évident à nouveau que les contenus des appariements stratégiques et les processus de leur formation sont modifiés par cette option car les relations avec les fournisseurs, les clients, la concurrence, les autorités publiques s'établissent différemment.

Dans certains cas, les utilisateurs ne paient pas directement l'offre, c'est la publicité qui constitue le chiffre d'affaires (Google, Télévision).

Dans d'autres cas l'ouverture de la norme permet à tous les fournisseurs de participer à l'enrichissement de l'offre. Leur incitation tient à l'accès à un marché potentiel incomparable (services en téléphonie, logiciels libres, ...).

A d'autres égards, les relations avec les pouvoirs publics sont également transformés comme lorsqu'émergent des organismes de certification (qualité, sécurité sanitaire et alimentaire, économie d'énergie, ...) soutenus mais indépendants des pouvoirs publics qui structurent pourtant un processus normatif déterminant pour l'évolution de nombreux secteurs industriels (Restauration, Agro-alimentaire, médicament, santé hospitalière, bâtiment et travaux publics, télécommunication, ...).

- Les cycles de vie très réduits pour les produits et les services

Pour rentabiliser les investissements, il est de plus en plus nécessaire d'envisager de « marketer »⁵⁶ immédiatement sur le marché mondial de gros volumes. L'échelle de la chaîne logistique (fournisseurs, assemblage, distribution) devient déterminante. De nouveaux avantages compétitifs apparaissent.⁵⁷ Un signe clair de l'importance de cette « nouvelle donne » est la croissance qu'a connue et la taille atteinte par un distributeur tel Wal Mart, première entreprise mondiale en termes de chiffres d'affaires en 2006 et capable de piloter l'ensemble du dispositif logistique. En 2005, 20 Millions de personnes fréquentaient chaque jour un magasin de cette enseigne.

- La sensibilité sociale et écologique

De nouvelles valeurs émergent. Elles ne peuvent pas ne pas toucher l'ensemble des activités économiques. En matière sociale, l'exemple de Nike est bien connu, en raison de l'écho suscité par sa mise en cause, liée à l'emploi d'enfants chez ses sous-traitants. En France, le naufrage de l'Erika et la mise en cause de Total son affrèteur est un exemple évident de l'impact grandissant des valeurs écologiques dans l'opinion.

⁵⁶ Au sens littéral du terme, c'est-à-dire mettre sur le marché.

⁵⁷ Ce phénomène s'exprime notamment dans le Cinéma où les sorties de film sont de plus en plus concentrées sur quelques block-busters, mais aussi dans les nouvelles technologies : téléphonie, consoles et jeux vidéos, ...

Le modèle d'affaires de Google

Google, créé en 1998 a vu sa capitalisation boursière exploser en quelques années à partir de 2001, malgré la crise du secteur « .com » à la fin des années 1990, lorsqu'il a associé à ses dispositifs de recherche d'information son dispositif de communication publicitaire ciblé (Adwords et Adsense).

La mission

Elle est d'organiser l'information mondiale pour la rendre universellement accessible et utile. Pour le faire de manière efficace et profitable il faut privilégier les besoins des utilisateurs. (). Trois engagements concrétisent cette déclaration :

- Répondre du mieux possible aux recherches des internautes, en produisant les résultats les plus pertinents et utiles, indépendamment de toute incitation financière. Aucun paiement pour l'introduction ou le classement de l'un d'entre eux n'est acceptable.
- Diffuser la publicité la plus pertinente et la plus utile. Elle ne doit pas être une interruption ennuyeuse. La partie de la page d'interface consacrée aux annonces publicitaires sera clairement identifiée comme telle.
- Améliorer en continu les expériences de nos utilisateurs, notre technologie de recherche et les autres domaines de l'organisation de l'information. ()

Le dispositif de communication publicitaire

Le chiffre d'affaires est généré fondamentalement par des messages publicitaires délivrés de manière pertinente et à faible coût sur internet. Il est fondé sur le logiciel « Adwords » qui offre aux annonceurs la possibilité de promouvoir leurs produits et services en ciblant précisément les destinataires des messages. De plus, des sites tiers utilisent le programme « Adsense » pour diffuser des publicités pertinentes qui génèrent une partie de leur chiffre d'affaires. Avec Adwords, à partir du choix de certains mots clés et de la pertinence de l'annonce (mesurée par le nombre de clic exercé par les internautes), les annonceurs enchérissent sur la valeur du « clic » permettant d'accéder à leurs messages publicitaires. Les liens aux sites des annonceurs qui ont participé à l'enchère s'inscrivent dans la partie des liens commerciaux de l'interface Google, dès que le mot clé est tapé par un internaute. Lorsqu'une personne clique sur l'un deux, la société doit verser un montant à Google. Le logiciel Adsense affiche pour un site tiers faisant partie du réseau publicitaire de Google, en plus de son contenu propre, une partie appelée « liens sponsorisés », choisis (images, vidéo, texte) par Google en fonction des mots clés tapés. Une partie des recettes de Google est reversée au site qui accueille « ces liens sponsorisés ». De très nombreux services associés, notamment sur le rendement de la publicité, complètent l'offre. Le projet global est présenté comme la construction d'un système de communication publicitaire adapté à la diversité des besoins des annonceurs. (cf rapport annuel 2006)

Le directeur du développement (Omid Kordestani) expliquait en mars 2006 aux analystes financiers les 7 points clés de la stratégie Google :

Être leader des outils de recherche sur internet

Être leader de la R&D de l'industrie

Grandir au niveau des immenses opportunités qui existent

Offrir un système global de publicité

Répondre aux besoins des utilisateurs de notre système de recherche

Bâtir la meilleure infrastructure matérielle et logicielle

Être présent partout, pour tous

Le développement de Google repose sur des innovations continues portant à la fois sur les techniques de recherches textuelles (indexation, analyse de contenus, ...) et d'optimisation du ciblage publicitaire (enchères ciblées, pertinence de l'association entre les contenus du message et le profil des cibles, ...). Elles sont acquises par les efforts internes de R&D et l'acquisition externe des sociétés.

Chacun des points mis en valeur suscite très concrètement de nouvelles modalités d'interaction entre les organisations et leurs environnements. Ils jouent donc sur la formation et le contenu des appariements stratégiques. Le rapport annuel de Google dont nous résumons très brièvement quelques aspects ci-contre, explicite clairement cette idée⁵⁸ :

« Nous luttons pour attirer et fidéliser nos relations avec les utilisateurs, les annonceurs et les propriétaires de contenus.() Pour les utilisateurs, nos produits et nos services sont gratuits, la compétition dans ce domaine ne repose pas sur le prix mais sur la disponibilité, la pertinence et l'utilité des résultats de nos recherches et de nos produits. () Pour les annonceurs, notre avantage compétitif repose sur le retour d'investissement obtenu en utilisant les logiciels Adwords et Adsense. Pour les diffuseurs de contenus, notre facteur clé de succès repose sur notre base d'annonces publicitaires, notre capacité à les faire adhérer au réseau Google pour qu'ils se développent. () Les deux principaux concurrents sont identifiés comme Microsoft et Yahoo, mais aussi des start-up encore inconnues aujourd'hui. »

Dans ces nouvelles conditions « d'environnement », une nouvelle donne s'impose pour les organisations.

2,32 Les "nouveaux" principes de management

Selon Ghoshal, Bartlett, Moran (1999), dans les années 80, la compétition globale et la focalisation sur la valeur boursière ont amené de nombreuses entreprises à améliorer leur compétitivité en utilisant une vaste série de nouveaux outils de management : qualité totale (Deming, 1991), amélioration continue (Shingo, 1990), reengineering des processus (Hammer & Champy, 1990). Des coûts ont été coupés et les gaspillages éliminés⁵⁹. Le recentrage sur le métier, la diminution de la taille, l'externalisation ont permis d'améliorer les dividendes pour les actionnaires et les émoluments des plus hauts dirigeants. Mais à quel prix ?

Les contrats implicites ou explicites avec les salariés ont été rompus, la loyauté et l'engagement des salariés dans leur entreprise a diminué, réduisant donc la capacité à créer. Certaines sociétés ne sont pas entrées dans cette logique de destruction d'activités : HP, 3M, Disney, Microsoft ont continué de croître en multipliant les nouveaux produits. ABB a doublé sa taille en six ans malgré un marché en perte de vitesse. Ces compagnies ont créé davantage de richesse, que les partisans de la réduction de coût, les « artistes » des restructurations. Pour Ghoshal & alii, la ressource « clé » devient la mobilisation des savoirs et des compétences des agents sur le terrain.

⁵⁸ Consulter sur son site l'ensemble du rapport annuel 2006 (128 p) permet de concrétiser de manière vivante les idées rapportées dans cette partie.

⁵⁹ Le thème « du système de production maigre » (lean production system) demeure très à la mode, rappelons qu'il fait référence aux principes de gestion développés chez Toyota sous l'impulsion de T. Ohno et de S. Shingo.

Motorola

1. Avez-vous un emploi au contenu significatif qui contribue au succès de Motorola ?
2. Connaissez vous les comportements au travail, et les savoirs qui permettent le succès ?
3. La formation nécessaire à l'amélioration de vos compétences a-t'elle été identifiée et vous a-t'elle été proposée ?
4. Avez-vous un plan de carrière personnel, est-il passionnant et en voie de se réaliser ?
5. Recevez vous des réactions positives au moins tous les mois qui vous aident à améliorer ou réaliser votre plan de carrière personnel ?
6. Existe-t'il dans la compagnie suffisamment de sensibilité à vos problèmes personnels, votre sexe, race, votre héritage culturel de sorte que cela ne soit pas un problème pour votre carrière ?

	Logique conventionnelle	Logique de l'innovation de valeur
1	Votre société laisse-t-elle le secteur lui dicter ce qui est possible, probable et profitable ? La forme et le contenu des appariements stratégiques ?	Votre société met-elle en cause les conditions compétitives traditionnelles du secteur ? Se propose-t-elle d'inventer de nouveaux appariements stratégiques ?
2	Votre société se focalise-t-elle sur le rythme à dépasser de la compétition ?	Vous concentrez vous sur les avancées qui transformeront la valorisation par les clients de votre offre ?
3	Les managers partent-ils des ressources et capacités actuelles ?	Le management repart-il de zéro ?
4	Vous focalisez vous sur la segmentation et la fidélité ?	Vous focalisez vous sur les caractéristiques produits qui débloquent la masse de clientèle ?
5	Vous battez vous pour améliorer les produits et services de votre secteur ?	Pensez vous en termes de solution globale pour le client même si cela va au-delà de l'offre traditionnelle ?

Ce que la machinerie néo-bureaucratique traditionnelle⁶⁰ trop mécaniste ne peut bâtir puisque les enjeux sont l'adaptabilité, la créativité, la diversité⁶¹. Il faut déconstruire les anciennes structures organisationnelles, les anciens comportements et tenter d'en inventer de nouveaux. Deux pistes exploratoires concernant les structures et le management interne sont relevées :

- En terme de structure l'abandon de la vision de l'environnement comme une arène de combat où ce que gagne l'un ne peut provenir que de la perte de l'autre crée l'opportunité de s'allier. Les exemples sont légions d'entreprises qui investissent dans la coopération, les alliances (Cf. première partie), et d'une manière plus générale la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes.
- Comment réussir, en outre, comme ABB, à s'adapter à des conditions de marchés, qui nécessitent le licenciement de 54 000 personnes aux Etats Unis et en Europe et le recrutement de 46 000 personnes en Asie Pacifique ? La solution de l'emploi à vie qui permet de développer une intense relation de travail productive n'est plus possible dans ces conditions⁶². Il devient alors nécessaire pour susciter l'engagement de tous les collaborateurs de leur offrir les meilleures conditions d'emplois possibles, et notamment de s'engager à développer le niveau « d'employabilité » de chacun. Cela impose la mise en œuvre d'une formation continue et la capacité d'offrir des opportunités professionnelles tout au long de la carrière. Motorola dans cette perspective a créé un système de management impliquant à tous les niveaux de la société, pour chaque manager de discuter avec ses subordonnés des six points suivants.

Une réponse négative à l'une des 6 questions est considérée comme un échec de la démarche et nécessite la mise en œuvre d'actions pour y remédier.

Kim & Mauborgne, (1999) caractérisent eux la nouvelle « philosophie du management » en émergence par deux principes proches, mais légèrement différents

- Du point de vue organisationnel et stratégique global, le principe majeur est de fonder l'appariement stratégique sur des innovations apportant de la valeur aux clients.

Le tableau ci-contre résume ses implications sous la forme d'une série de questions. Dans l'industrie automobile, on peut considérer comme des exemples Renault, avec le Monospace, ou dernièrement la Logan ; Toyota avec les véhicules hybrides. Dans la micro-informatique, on peut aisément citer Apple ces dernières années, avec l'i-pod et le logiciel i-tunes, l'i-phone, l'ipad ; Microsoft avec son

⁶⁰ Celle de Sloan mise en œuvre à la General Motor dans les années 1920 et 1930.

⁶¹ Conformément aux caractéristiques de l'environnement mise en scène précédemment.

⁶² De nombreux travaux descriptifs et empiriques démontrent que l'emploi à vie (longue ancienneté et hors fonction publique) est majoritaire dans les pays occidentaux développés. Il apparaît en effet comme une solution aux problèmes d'agence (Baron & Kreps, 1999).

système d'exploitation MS-Dos et sa suite bureautique (Excell, Powerpoint, Word) ; Google (voir plus haut) ; Dell avec son offre en ligne.

- De l'incitation comme un contrat (contrôle versus opportunisme) à l'engagement personnel associé à des pratiques de management juste en procédure.

Le cadre traditionnel de la gestion de la motivation repose sur une perspective contractuelle, qui met en relation les efforts fournis et les résultats obtenus. Dans cette optique, en situation d'information incomplète, inévitablement des problématiques d'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; Baron & Kreps, 1999) apparaissent sur le contrôle des résultats ou le niveau des efforts du subordonné par son supérieur hiérarchique⁶³. Dans toutes ces situations, l'opportunisme des deux co-contractants est possible et l'équilibre rester non-optimal comme dans le dilemme du prisonnier.

Il est intéressant de développer cette idée en formalisant le jeu suivant, qui montre la valeur économique de notions telles que la confiance, les promesses, le respect, la réputation⁶⁴. Soit un offreur de travail (le salarié) et un décideur (le responsable hiérarchique)⁶⁵. L'offreur a le pouvoir d'accorder ou pas sa confiance. Le décideur peut décider de respecter ou de ne pas respecter la confiance accordée. On obtient les quatre situations formalisées ci-dessous :

	Le décideur respecte la confiance accordée	Il ne respecte pas la confiance accordée
L'offreur accorde sa confiance	G ; G	- P ; G + S
L'offreur n'accorde pas sa confiance	0 ; 0	0 ; 0

⁶³ La problématique traditionnelle de la gouvernance est un autre exemple au niveau stratégique des questions posées par l'hypothèse d'asymétrie d'information et la relation d'agence qu'elle introduit entre les actionnaires et l'équipe de direction. En pratique, comment le Conseil d'Administration s'assure t'il de la « bonne » diligence de l'équipe de direction ? (Charreaux, Schatt, 2005 ; Sloan Management Review, 2005 ; Godard, Schatt, 2005,).

⁶⁴ Il va de soit que ces idées s'appliquent avec autant d'a propos aux autres parties prenantes des organisations : fournisseurs, banquiers, actionnaires, clients, collectivités publiques, ...

⁶⁵ On peut renverser le jeu en considérant l'offreur comme l'employeur qui verse a priori un salaire contre un niveau d'effort qu'il sait ne pas pouvoir observer. Le décideur devient alors le salarié qui décide ou pas de respecter le niveau d'effort associé au salaire. Ce formalisme explique la fameuse théorie du salaire d'efficiency qui stipule qu'un niveau élevé de salaire (au-dessus du marché) engage en quelque sorte le salarié à élever son niveau d'effort, car il sait qu'il ne pourra retrouver ce salaire ailleurs. On peut réfléchir aussi sous cette forme à n'importe quel échange. (Baron, & Kreps, 2001)

Dans chaque case, on fait figurer en premier le gain de l'offreur et en second le gain du décideur. En cas d'absence de confiance, il ne peut y avoir de transaction et donc il n'y a aucun gain. Si l'offreur offre la confiance et que le décideur la respecte tous les deux gagnent G. Le décideur peut cependant être tenté de ne pas respecter la confiance accordée pour gagner à court terme un surplus S. Dans ce cas l'offreur perd P.

Plus G est important, plus les deux agents ont intérêt à ce que la confiance soit accordée et respectée. Plus S est grand plus le décideur est incité à ne pas respecter la confiance. La théorie des jeux suppose que chacun suit son propre intérêt. Elle prévoit dans le cas d'un jeu unique, que l'offreur n'accordera pas sa confiance, car il sera trahit. L'équilibre se situe dans le cadran Sud-Ouest. Il n'y a pas de gains, alors que dans l'échange, de la valeur aurait été créée et chaque joueur aurait pu gagner G.

Dans le cas de jeux répétés (n jeux), les contractants peuvent résoudre le problème de la confiance, par l'introduction externe de notions comme la promesse ou la réputation. Le décideur peut promettre de respecter la confiance donnée, parce qu'il tient à celle de l'offreur et qu'il sait ne pas la retrouver en cas de rupture. Il n'a donc aucun intérêt à rompre. Si le nombre de jeux est infini et qu'on touche G à chaque tour. On peut évaluer aujourd'hui tous les gains futurs à nG. Si nG est supérieur à S, il est rationnel d'accorder la confiance, et chacun se comportera de la manière prévue.

Une solution importante pour susciter la confiance est naturellement de fonder les principes de management sur une éthique.⁶⁶ L'éthique est ici simplement considérée comme la question de savoir « ce qui est juste ». Il importe alors de distinguer la justice distributive de la justice procédurale.

Lorsqu'on pose une question de « justice distributive », il s'agit, dès lors qu'une valeur a été créée conjointement, de justifier un critère juste de répartition entre les agents. Trois principes normatifs différents ont été mobilisés dans l'histoire pour justifier une répartition « juste »:

- L'égalité. Ce critère est souvent utilisé quand il est difficile dans un groupe de savoir, ou trop coûteux de savoir, qui a fait quoi. Le gâteau fabriqué en commun est divisé en parts égales.
- Les besoins. Ce critère de répartition n'est pas souvent utilisé dans les organisations lucratives, mais bien plus souvent dans les associations de bénévoles, les familles, l'école. Le gâteau fabriqué en commun est divisé en rapport avec l'appétit de chacun. Dans certain cas, en particulier dans les licenciements économiques, il est explicitement envisagé par la loi (Procédure livre III). Dans ce cas, le nombre d'emplois pour chaque qualification est la ressource commune et la loi prévoit d'utiliser parmi les critères de sélection des personnes entre autres, l'âge, l'ancienneté, la situation familiale, ...

⁶⁶ On retrouve derrière cette "modernité" une position déjà défendue par Chester Barnard au milieu des années 1930.

- Quand les performances des individus varient beaucoup, on met en avant le principe normatif d'équité. La récompense est calculée en proportion du résultat obtenu par chaque contributeur. On suppose ainsi un lien entre les efforts et des capacités utilisées pour accomplir la tâche et le résultat obtenu. Il est souvent difficile à établir en pratique. Par exemple, les systèmes de rémunération tiennent souvent compte de l'ancienneté, pour approcher l'idée normative d'équité, car elle est simple, objective et tout le monde peut en bénéficier. Les primes sont également souvent attribuées sur cette base.

Des différences culturelles jouent sur cette appréciation. En Asie, au Moyen Orient, en Italie ou en Suède les appréciations diffèrent en la matière. Les jugements en matière de distribution sont également subjectifs. On montre enfin qu'il est possible de les manipuler en jouant notamment de l'ancrage (négociation en % d'augmentation ou en valeur par exemple (Bazerman, Messick, 1996)).

Mais la discussion sur le principe ou le critère permettant de qualifier si une répartition est juste ou non, ou bien leurs combinaisons est insuffisante. Lorsqu'on examine les différences de montant entre des primes. Ou bien, lorsqu'on apprécie la liste des participants à des programmes de formation. On ne juge pas seulement la justice du résultat de l'allocation, mais aussi celle de la procédure de choix retenue. On déplace la question du (des) critères de la répartition aux principes qui fondent la procédure de choix retenue pour la déterminer. On suppose ainsi, que si la procédure est juste, la décision de répartition le sera elle aussi. On évite également la discussion des arbitrages à opérer entre les valeurs qui fondent les principes de justices.

Trois éléments sont le plus souvent retenus pour qualifier la justice d'une procédure d'allocation :

- ▶ la participation des personnes concernées par la décision au processus de décision.
- ▶ l'explication de la décision finale aux personnes concernées
- ▶ l'expression publique en amont de l'action, des critères d'appréciation des actions et de la procédure de rétribution.

La possibilité d'une procédure d'appel, de mise en cause de la décision d'allocation est souvent considérée comme une garantie importante par les parties prenantes.

On observe donc à nouveau sur tous les points abordés, qu'ils concernent les paramètres de l'environnement ou les réponses organisationnelles et managériales, un entremêlement des questions de contenus et de procédures de formation des appariements stratégiques.

Il se renforce naturellement avec :

- La prise en compte des intérêts des parties prenantes et de la valeur créée pour les clients.
- Le développement des alliances (avec les concurrents, les fournisseurs, les distributeurs, ...).

- La nécessité pour innover et obtenir un engagement total de tous les collaborateurs de fonder la relation d'emploi sur un nouveau contrat moral (code éthique explicitant le contenu des principes de justice et procédures justes) qui favorise la prise de risque, l'expérimentation et limite la recherche de boucs émissaires en cas d'échec.

2,33 Une « nouvelle » gouvernance pour une « nouvelle » éthique⁶⁷

Deux domaines de recherches en expansion rapide : l'éthique des affaires⁶⁸, et la gouvernance, montrent également la pertinence de la problématique du management des appariements stratégiques.

L'éthique pour commencer est essentielle, car la perception est de « ce qui est juste » est une composante explicative des comportements humains. A ce titre, elle joue dans la vie de toutes les organisations et donc aussi dans la vie des affaires. De plus, elle n'est pas strictement une affaire privée et personnelle. Elle s'inscrit dans des cadres institutionnels et culturels qui influencent son expression. Par exemple, elle prend des formes différentes en matière de recrutement des femmes dans les pays d'expression religieuse musulmane, catholique, ou largement sécularisée. Pour conduire une réflexion, en la matière, il est important d'emblée de situer le principal débat théorique qui oppose deux cadres de références normatifs :

- Le premier, le cadre traditionnel, soutenu notamment par Milton Friedman (1970), Jensen (2001), Inkpen & Sundaram (2004), considère que l'unique devoir du cadre consiste à augmenter la rentabilité des actifs des actionnaires, dans le respect des lois et obligations conventionnelles. Il s'agit pour lui de viser le profit et la rentabilité.
- Le second s'inspire des travaux de Freeman (1984, 2001), qui oppose à cette vision la perspective des parties prenantes. Le manager dans cette conception a le devoir de respecter les droits et de développer le « bien être » de tous ceux qui sont affectés par l'action de son entreprise.

L'enjeu de ce débat est naturellement normatif, il concerne l'évolution du droit des sociétés⁶⁹, mais aussi plus généralement à travers l'évolution des jurisprudences

⁶⁷ Ces questions ne sont pas nouvelles : Smith (1776) remarquait : « les directeurs de ces sortes de compagnies (Sociétés par action) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds ... Elles ont ordinairement mal dirigé le commerce dont elles se sont mêlées ». On ne compte plus les références en la matière. Les principes de management de Barnard reposent sur les valeurs du dirigeant, mais son éthique se concrétise plus dans tous ses actes, avec le concept d'efficacité. Weber (1922) est cité dès lors que l'on réfléchit sur l'autorité et sa légitimité, et plus précisément sur les conditions qui font que tel ou tel acte prescrit par le supérieur hiérarchique est acceptable par le subordonné.

⁶⁸ Même si ces termes sont peut être peu évocateurs en français, il s'agit de la traduction littérale des domaines de recherche intitulés respectivement « business ethic » et « governance » dans le monde anglo-saxon.

⁶⁹ Depuis une quinzaine d'année, les références normatives, comme les codes de bonne pratique de gouvernance proposés (Rapport Cadbury en Grande-Bretagne, 1991 ; Rapports Viennot 1, 1995, Rapport Viennot 2, 1999, Rapport Bouton, 2002) et les lois évoluent (Loi Sarbanes-Oxley, 2002 aux Etats-Unis ; Loi NRE, 2001 en France et loi dite de sécurité financière 2003). L'impact des scandales

sur les questions de responsabilité des entreprises (à l'égard des fumeurs pour les groupes qui vendent des cigarettes, de l'environnement dans l'affaire de l'Erika, des salariés avec l'amiante, ...). Enfin il exerce une influence importante sur la pratique du contrôle interne.⁷⁰

D'un point de vue pratique, les décisions quotidiennes dans les organisations impliquent au moins par défaut un jugement moral, une référence à un code éthique :⁷¹

- ▶ La définition des prix : comme ceux des médicaments contre le SIDA distribué en Afrique ; ou celui des biens importés de Chine où le travail forcé existe ; ...
- ▶ La conception des emplois et de l'exercice d'une responsabilité d'encadrement implique naturellement le choix de site (délocalisation), la détermination des salaires, de la répartition des primes, de la forme des contrats de travail, d'un système de stock option, des modalités de recrutement et de licenciement, ...
- ▶ L'exercice du pouvoir et son contrôle implique ses corollaires : l'abus de pouvoir, le harcèlement, la corruption, la fraude,
- ▶ Les recherches sur les nouveaux produits impliquent des décisions sur les pratiques de R&D et des investissements (Réchauffement climatique, tests cosmétiques sur les animaux, OGM, ...)

De plus en plus cependant l'attention à ces problèmes se multiplie et notamment aux Etats-Unis avec sa revue phare : « Business Ethic ». En pratique tous les grands groupes investissent le champ des codes de déontologie, des bonnes pratiques, des chartes éthiques ... Des séminaires, des formations sont proposées et vendues. Le concept peut être qui a le plus popularisé en France ce thème est celui de l'entreprise citoyenne, de l'entreprise socialement responsable, auquel se consacre le 3^{ème} congrès ADERSE (2005). Les firmes, contrairement à l'acceptation habituelle qui ne donne de responsabilité morale qu'aux individus et pas aux

financiers retentissants d'Enron ou de Parmalat, par exemple, explique en partie aussi cette effervescence normative.

⁷⁰ Le contrôle des actionnaires sur le conseil d'administration, du conseil d'administration sur l'équipe de direction, de celle-ci sur l'encadrement et enfin de l'encadrement sur tous les collaborateurs. D'une manière plus large encore, c'est l'ensemble des relations avec les tiers qui peut être touché : les banques, les clients, les fournisseurs, ...

⁷¹ L'actualité quotidienne de la vie des affaires met en lumière très souvent ce qui est considéré souvent comme des manquements à l'éthique. On peut citer par exemple :

- Les faillites frauduleuses d'Enron (la disparition associée d'Andersen), MCI, Parmalat, ...
- L'action de Total en Birmanie, de Shell au Nigéria, d'Elf au Congo Brazzaville
- Le montant de la « retraite chapeau » du PDG de Carrefour, Daniel Bernard ;
- Les indemnités de départ ou le parachute doré négocié par tel ou tel grand patron, comme par exemple Jean Marie Messier à Vivendi ;
- L'exercice des stock-options « au bon moment » par un grand nombre de cadres et d'actionnaires d'EADS ;
- La pollution au Brésil ou bien du Rhône d'un grand groupe chimique comme Rhodia ; l'amiante.
- Les soupçons de harcèlement psychologique dans certains sites de R&D automobile ; ...

personnes morales, ont le devoir d'honorer des obligations morales à l'égard de nombreux groupes sociaux : les clients, les fournisseurs, les collectivités publiques, les salariés. Il existe à cet égard un continuum de positionnement des entreprises allant du cynisme délibéré à la conduite honorable⁷².

Les firmes sont donc à présent dans l'obligation de réagir à ces demandes, de les anticiper, voire de les influencer. La complication du processus de combinaison des intérêts des parties prenantes, leurs contradictions, la pluralité des conceptions de la justice font de cependant de ces problèmes éthiques moins un outil de gestion, une technique, qu'une préoccupation à intégrer à l'ensemble des systèmes de gestion.

On peut ainsi regretter que l'attention se soit consacrée principalement aux approches et aux méthodes conçues pour traiter les situations qualifiées de crise (scandale, accident). Elles se fondent surtout sur des techniques de communication, un savoir-faire de légitimation vis-à-vis du grand public et des médias (technique de communication). Le cœur de cet exposé est qu'au-delà de ces situations, il y a un ensemble de questions très considérables à traiter (Dienhart, 2000). La plus importante du point de vue stratégique qui nous concerne est la question de la finalité des organisations et notamment de la firme, puisque celle-ci influence à la fois le système de gouvernance⁷³ établi et son amélioration.

- La perspective des parties prenantes

Elle repose sur les travaux de Freeman (1984, 1994, 2001) qui partent du constat de l'ampleur du poids des entreprises dans la vie sociale moderne. Il défend l'idée que la responsabilité managériale doit être étendue à toutes les parties prenantes, et plus seulement aux actionnaires. Il observe que la jurisprudence juridique évolue de plus en plus en ce sens (droit commercial, droit social) en conférant une responsabilité particulière des entreprises à l'égard des parties prenantes, et donc implicitement en rompant avec l'idée que seuls les actionnaires doivent bénéficier des surplus créés par l'entreprise.

Le management a dans ce cadre un rôle paradoxal car, en plus de sa situation de partie (en tant que salarié), il exerce le rôle de maintenir le système en vie, en arbitrant les demandes des parties prenantes (fournisseurs, clients, actionnaires, collectivités publiques, ...). Ces idées offrent un large champ de théories des parties prenantes différentes selon qu'on s'inscrit dans telle ou telle école de valeur de justice (égalitariste, féministe, ...). En s'inspirant de Rawls (1987) et de son idée de

⁷² Chacun peut trouver à cet égard des exemples.

⁷³ Rappelons que pour G. Charreaux (1996), le système de gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Ce champ de recherches concerne donc à la fois les dispositifs légaux, les pratiques de direction et de contrôle qui existent, leur amélioration et donc la discussion normative sur l'existence d'un meilleur système. On notera dans l'espace économique l'existence durable d'une pluralité de structure de gouvernance. Des coopératives (imprimerie, agro-alimentaire), des associations (secteur du santé/social), des mutuelles (assurance, banque) survivent et se confrontent aux structures plus classiques de sociétés (lui même très divers, de l'EURL à la société anonyme côtée en passant par les SA à directoire). Le développement des structures en réseau augmente encore la diversité des formes de gouvernance (cf. première partie).

voile d'ignorance⁷⁴, il suggère les principes suivants pour refonder le droit des sociétés :

- ▶ 1. Principe de libre entrée et sortie
- ▶ 2. Le principe de gouvernance : le changement du jeu doit être acquis à l'unanimité (conseil des parties prenantes)
- ▶ 3. Le principe des externalités : si un contrat entre B et A crée des externalités pour C, ce dernier a la possibilité de devenir partie au contrat.
- ▶ 4. Le principe du coût contractuel : chaque partie doit prendre une part du coût de contractualisation
- ▶ 5. Le principe d'agence tous les agents doivent servir les intérêts des parties prenantes.
- ▶ 6. Le principe d'immortalité : on gère comme si l'entreprise était immortelle.

Deux écueils fondamentaux opérationnels limitent la pertinence de ces idées :

- ▶ L'absence de critère de décision

Freeman n'indique aucun critère simple pour opérationnellement gérer les arbitrages entre les parties prenantes. S'en remettre aux valeurs des dirigeants laisse une part d'arbitraire à leurs actions, qui semble peu compatible avec la satisfaction des besoins de toutes les parties prenantes. D'autant que l'on imagine mal en pratique, étant donné les contradictions d'intérêt entre les parties, la mise en œuvre des principes 2. et 5.

- ▶ L'absence de contrôle de l'action managériale

Comment apprécier l'exercice de la responsabilité des managers en l'absence de critère pour apprécier l'efficacité de l'action collective. L'idée de la survie à long terme qui semble être, selon Freeman, l'aune à laquelle s'en remettre en termes de performance n'est possible qu'ex-post et pour un observateur. Elle n'est pas pertinente au niveau des acteurs auxquels on confère de surcroît un pouvoir d'entrée et sortie libre.

⁷⁴ L'idée de voile d'ignorance est un principe méthodologique proposé pour réfléchir sur la justice d'une procédure de distribution. C'est une simple hypothèse d'ignorance de sa position sociale dans la société, qui est utilisée pour discuter les procédures et les principes de répartition. Ici elle s'interprète simplement de la façon suivante : dans l'ignorance de ma situation en tant que partie prenante, à quel système de principes de justice et de procédure puis-je raisonnablement adhérer ?

■ La perspective de la valeur de long terme de marché⁷⁵

Elle est défendue par de nombreux auteurs qui considèrent d'ailleurs qu'elle n'est pas contradictoire avec certaines interprétations de la théorie des parties prenantes (M.C. Jensen, 2001). Plusieurs arguments sont échangés :

1. Sur un ton polémiste et idéologique il est impossible de ne pas citer Friedman M. et son article du New York Times (1970). Il remarque qu'il est courant d'entendre des dirigeants d'entreprise déclarer que les profits ne sont pas le seul objectif poursuivi par les firmes et que les entreprises ont des buts sociaux, qu'elles sont concernées par la défense de l'emploi, l'élimination des discriminations, la diminution de la pollution, ... Citons le « C'est une terrible erreur. Car seules les personnes peuvent avoir des responsabilités. Dès lors, distinguons les dirigeants des sociétés et les actionnaires. « Dans le système de propriété privée et d'entreprise privée, un manager est un employé du propriétaire de l'entreprise. Sa seule responsabilité est de conduire les activités dans le sens que souhaite le propriétaire, c'est-à-dire le plus souvent le plus de profit. Tout en se conformant naturellement aux lois et aux coutumes basiques. () Dans tous les cas où en tant que dirigeant d'une entreprise il entreprendrait d'investir dans le social : recruter des nuls, ne pas augmenter les prix pour lutter contre l'inflation, ... il réduit le rendement des actionnaires, fait perdre de l'argent aux clients, et même à ses employés. () Ce faisant éventuellement il décide de lui-même de lever une taxe et ce en quoi elle doit être utilisée. Ce qui ne manque pas de poser des questions en terme de processus politique. Il devient en fait un agent de la puissance publique, un socialiste. () Ces raisons font de la théorie de la doctrine de la responsabilité sociale des entreprises un avatar de la doctrine socialiste selon laquelle les processus politiques doivent déterminer l'allocation des ressources, et pas les marchés. () Mais la doctrine de la responsabilité sociale prise sérieusement étendrait le champ de la mécanique politique à toutes les activités humaines. () C'est pourquoi aussi j'ai dit que dans une telle société, il n'y a qu'une et une seule responsabilité des entreprises – utiliser ses ressources et les engager dans des activités conçues pour augmenter les profits autant que possible dans les règles du jeu, qui est de s'engager dans une compétition libre et ouverte sans fraude ni tromperie. »

2. Jensen (2001) tente de concilier l'opposition théorique sur le contenu des objectifs de l'entreprise entre valeur de marché d'une part et parties prenantes d'autre part, en développant ses arguments de manière différente. Sur le fond, d'un point de vue normatif, dans des conditions de marchés parfaites (absence de monopole et d'externalités)⁷⁶ il constate premièrement que se défaire de l'objectif de recherche de profit diminue le niveau de création de richesse totale (gaspille des ressources) et par conséquent le bien être de tous. De plus, dans une perspective dynamique, l'entreprise qui ne recherche pas le profit est vouée à disparaître. Enfin, cette finalité n'est naturellement pas contradictoire avec l'idée d'attention aux parties prenantes dans les contrats spécifiques qui sont établis avec eux.

⁷⁵ Elle ne se réduit pas à la seule valeur boursière, mais à celle de tout le passif financier de l'entreprise : actions normales, dettes, actions privilégiées, obligations, bons de souscriptions, ...

⁷⁶ C'est l'Etat observe t'il qui est en charge de la responsabilité en la matière.

En pratique, d'un point de vue procédural, arbitrer entre les parties prenantes, coordonner les décisions et les actions managériales, permettre la discussion rationnelle, contrôler l'action des managers nécessitent un principe finalisateur unique⁷⁷. A défaut, soutient-il, l'absence de références permettant d'arbitrer entre les intérêts des parties prenantes dans les propositions de Freeman, on tombe dans l'arbitraire des managers, aucun compte rendu, aucun suivi de leur action managériale n'est possible.

3. (Sundaram A. K., Andrew C. I., 2004) sur cette question renouvellent l'argumentation en soutenant que toutes les critiques de la valeur actionnariale valent aussi pour la valeur partenariale (une manière récente de définir la perspective des parties prenantes). Cela les conduit à recommander sans ambiguïtés pour les entreprises de maximiser la valeur des actionnaires. En effet, les problèmes d'incitations, et de contrats incomplets ne valent pas seulement pour les actionnaires mais pour tous les acteurs. Les risques à multiplier les objectifs pour les actionnaires semblent également a priori multiplier ces difficultés contractuelles et notamment les incitations. Citons la conclusion de ces auteurs : « Ceux qui proposent une alternative (à la création de la valeur à long terme) doivent au moins répondre à trois questions de base :

- ▶ Une firme peut-elle créer et soutenir à long terme la valeur de ses actionnaires en transférant celle-ci de ses parties prenantes ?
- ▶ L'alternative est-elle compatible avec les contraintes externes que la compétition et la législation font peser sur les managers ?
- ▶ Si manager « aux bons soins des parties prenantes » est l'objectif désiré, comment s'assurer que les objectifs des parties prenantes sont compatibles avec les incitations, les impulsions et les contraintes qui émergent naturellement d'une économie de marché dans une société démocratique et capitaliste ? »

Ce bref résumé des échanges sur cette question est bien incomplet et comme on le pressent encore largement ouvert, car il se situe au cœur des tensions affrontées par les individus dans nos sociétés modernes. Les organisations et les firmes influencent sans cesse de plus en plus nos comportements individuels dans presque toutes les dimensions de la vie. Dès lors, il serait irresponsable de ne pas interroger les pratiques des managers, les modalités de leur contrôle, et les fins qu'ils poursuivent au nom de leurs organisations. On peut donc sans crainte de se tromper prévoir une nouvelle expansion du domaine de recherches sur la gouvernance des organisations. Pour conclure cependant et pour que chacun puisse en la matière construire ses propres idées il est nécessaire de rapporter un certain nombre de points méthodologiques et empiriques.

D'un point de vue empirique, il est indispensable de rappeler un certain nombre de points importants. Les organisations économiques qui interviennent sur les marchés ne sont pas toutes des sociétés par action. Le poids économique des mutuelles (les actionnaires sont les clients) ou des coopératives de production (les actionnaires

⁷⁷ De ce point de vue Jensen critique le renouveau récent des tableaux de bord (balanced scorecard) comme outil de contrôle de gestion.

sont les fournisseurs) n'est pas mineur dans des secteurs très importants de la vie économique. On peut citer notamment les secteurs de la banque-assurance et de l'agro-alimentaire. Dans le secteur économique de la santé (soins de santé notamment destinés à certaines catégories de malades comme les personnes âgées, les handicapés, troubles psychiatriques,...) et du social (formation, réinsertion, ...) de nombreuses associations (les actionnaires sont les associés) jouent également un rôle très importants. Pour toutes ces organisations, dont le nombre et le poids ne diminuent pas – elles survivent – le principe de maximisation de la valeur actionnariale à long terme est bien difficile à concrétiser.

D'un point de vue méthodologique, également, il est nécessaire de ne pas confondre et mélanger les arguments normatifs, descriptifs et les arguments prescriptifs (Bell, Raïffa, Tversky, 1988). Un raisonnement acceptable dans le cadre d'un modèle normatif où l'information est complète, l'incertitude absente, les marchés complets, la rationalité non limitée est-il encore pertinent, lorsqu'on relâche pour des raisons descriptives toutes ces hypothèses ? La réponse naturellement négative doit nous conduire en pratique à bien plus de précautions. Ainsi, toutes les expériences dans le domaine des choix multicritères (Keeney, Raïffa, 1976 ; Roy, Bouissou, 1993 ; Bouyssou, 2006) montrent qu'il n'est pas évident du tout d'arbitrer entre des critères multiples de décision. Cette difficulté se renforce avec le principe abstrait de la valeur à long terme de marché, qu'il est impossible de mesurer dans la plupart des cas.

De plus les limites de notre rationalité et de l'information disponible en situation conduisent sans doute à de nouvelles perspectives prescriptives, dans la voie ouverte par H.A. Simon (1955, 1982), qui invite les économistes à sortir de « leurs chaises longues » (1993) pour observer les comportements réels des managers et inventer de nouvelles pratiques. Ainsi, il apparaît aisément que la coordination contractuelle par le marché (prix et quantité) n'est pas suffisante dans de nombreuses situations de gestion, et notamment à l'égard des parties prenantes. L'observation montre que d'autres moyens de coordination, outre la hiérarchie, sont en pratique très souvent utilisés. Pour reprendre le vocabulaire de Mintzberg (1982) l'ajustement mutuel, la standardisation (des processus, des résultats, des compétences) jouent également des rôles importants. Ils semblent d'ailleurs se renforcer avec le développement des alliances et des réseaux d'entreprise (cf. première partie). Ainsi des dispositifs de gouvernances originaux, hybrides émergent à côté des deux formes idéal typiques de la coordination du marché et de la pure hiérarchie.

Il semble à présent difficile de choisir entre l'interprétation traditionnelle en termes de pouvoir de monopole (diminuant le bien être) et son opposée considérant ces nouveaux appariements stratégiques comme des innovations positives (accroissant le bien être).

Conclusion

Dans cette partie nous avons choisi de développer 4 aspects du management stratégique : le management des risques stratégiques ; l'application de la théorie

des options réelles à la stratégie ; les nouveaux principes de management et notamment le débat sur la gouvernance associé aux faits marquants de l'environnement économique. Dans chacun de ces développements, nous avons mis en exergue, lorsque c'était possible, l'intérêt du concept d'appariement stratégique.

En effet, il souligne que la pérennité du système relationnel établi entre les parties prenantes, est l'objet principal du management stratégique. Celui-ci complète la coordination/sanction par les marchés formels (financiers, du travail, des biens et services) par des dispositifs d'engagements explicites (alliances, réseaux, ...) ou implicites (normes culturelles, relations personnelles, ...). Combinant à la fois des aspects procéduraux et de contenus, le management de l'appariement stratégique produit de véritables actifs sociaux⁷⁸ à travers la reconnaissance de capacités telles que : la loyauté, la confiance et la réputation.

On retrouve ainsi une profondeur historique car l'appariement stratégique (son contenu comme sa forme) n'évolue pas aisément, puisqu'il s'ancre dans de multiples relations inscrites dans la durée.

⁷⁸ Provenant à l'origine de Bourdieu (1980), et relancé par Coleman (1988) et surtout Putnam (1993, 1995), le concept de « capital social » se définit comme un ensemble de relations sociales favorisant la coopération, la cohésion et générant des avantages (1993, p 36). Il nécessite un entretien courant qui peut s'interpréter comme un investissement. C'est un concept proche de la notion de capital humain.

3. L'écologie des populations : la stratégie sélectionnée par l'environnement

À l'opposée d'une certaine tradition de liberté et de capacité entrepreneuriale, l'écologie des populations situe dans les facteurs d'environnement les processus déterminant de la survie des organisations, et donc de la stratégie. Jusqu'au milieu des années 1970, en effet, l'approche théorique dominante considérait la stratégie comme le résultat plus ou moins délibéré des actions managériales d'adaptation de l'organisation à une variation perçue de son environnement.⁷⁹

De nombreux travaux, en théorie des organisations, s'inscrivent à présent en opposition à cette tradition et mettent l'accent sur le caractère passif des organisations à l'égard des modifications de leur environnement – c'est la théorie de l'inertie des structures. Le stratège disparaît, "l'environnement" devient la variable explicative déterminante des structures et des comportements organisationnels. L'environnement est considéré comme un ensemble de forces qui conduisent l'organisation à survivre dans une niche "écologique". Les principaux faits, qui expliquent cette position selon ses promoteurs, sont la multiplicité des formes organisationnelles, la résistance aux changements organisationnels, le niveau élevé des taux de création et de disparition des organisations, ...

Le niveau pertinent d'analyse n'est plus l'organisation spécifique, singulière, mais la population des organisations. Par analogie avec la théorie de l'évolution des espèces de Darwin, les populations d'organisation se différencient, se densifient ou disparaissent, selon la qualité de leur adaptation à l'environnement. Une population d'organisation se définit comme l'ensemble des organisations engagées dans des activités similaires et qui dépendent des mêmes ressources pour survivre. Plus simplement, ce sont toutes les organisations qui réagissent de la même manière à un choc en provenance de l'environnement.

La théorie de l'inertie des structures repose sur les principaux arguments suivants :

- De nombreux investissements immatériels, des coûts cachés créent des irréversibilités, et de nombreuses spécificités pour chaque organisation. Des résistances au changement sont souvent rapportées par les observateurs. Le coût d'une modification organisationnelle est donc très lourd.
- Les limites cognitives des dirigeants sont fortes. La disponibilité de l'information sur le fonctionnement interne de l'organisation et sur les caractéristiques de l'environnement est faible. Les managers sont donc dans l'incapacité de gérer les liens entre ces deux ensembles de variables mal définis, de piloter des changements.
- Il existe de nombreuses pressions fiscales et juridiques à l'entrée et à la sortie des marchés qui limitent l'ampleur des mouvements stratégiques.

⁷⁹ On a déjà vu la critique de cet argument à contresens de la définition interactionniste des appariements stratégiques.

- Les questions de légitimité et d'histoire ne favorisent pas certaines réorientations stratégiques.

Dès lors l'optique du choix maîtrisé, réfléchi est insuffisante pour décrire le processus stratégique. Pour Hannan & Freeman, d'ailleurs, la forme organisationnelle n'est pas distinguée de la stratégie. Ils supposent implicitement un couplage étroit entre formes organisationnelles et stratégie.⁸⁰

On transforme donc la problématique, en changeant le niveau d'analyse, en ne se concentrant plus exclusivement sur une organisation spécifique, mais sur des populations d'organisation. De plus, l'organisation⁸¹ n'est pas le seul objet d'étude possible. De nombreux travaux se concentrent plus étroitement sur les tâches (la vente, la production, ...), les processus (recrutement, licenciement, innovation, ...). D'autres auteurs s'intéressent également de manière plus générale aux communautés de populations. En effet, les différentes populations établissent entre elles des relations qui permettent de les intégrer dans des communautés de populations.

On ajoute à ces différents objets d'étude le principe que "les objets les plus adaptés à leur environnement survivent " pour pouvoir développer à chacun de ces niveaux de nombreuses études. Nul darwinisme social sur ce point, ce n'est ni bien ni mal, simplement la mise en corrélation de variations entre un modèle d'environnement et un modèle d'organisation. Les principaux résultats, débats et propositions théoriques ont été résumés par Baum (1996).

3.1. Les aspects théoriques communs aux différents travaux

Si ce sont les conditions sociales, économiques, politiques, en un mot l'environnement qui explique les comportements et les formes des organisations alors, il faut s'intéresser aux processus environnementaux qui sélectionnent les formes organisationnelles, aux populations d'organisation, à leur dynamique, à leur taux de mortalité et de naissance.

- Trois processus changent la démographie d'une population d'organisation

Il est important de ne pas caricaturer la position des défenseurs de l'écologie des populations en niant toute intervention humaine délibérée dans le succès ou l'échec d'une nouvelle forme organisationnelle. Le point défendu est simplement que dans un environnement complexe, la réussite ne s'explique pas seulement par des actions d'adaptation délibérée et contrôlée, mais aussi par le hasard. C'est encore plus évident au niveau des populations d'organisation où l'on se situe.⁸² Les changements des organisations doivent être, par conséquent, analysés à ce niveau général des populations d'organisation, comme un processus probabiliste.

⁸⁰ Cette conception est naturellement discutable et fait l'objet depuis les travaux historiques de Chandler (1962, 1977) de très nombreuses discussions.

⁸¹ Au niveau corporate.

⁸² Une action individuelle n'explique pas à elle seule la diffusion d'une innovation organisationnelle ou son abandon. Le processus est autrement plus complexe comme le montre par exemple la diffusion du Taylorisme ou des nouvelles méthodes de gestion de production (TQC, Juste à temps, ...).

► La variation.

Les variations concernent autant le modèle d'organisation retenu que le modèle d'environnement. Elles peuvent être parfaitement délibérées, conduites par des managers ou totalement émergentes. Rien n'empêche donc qu'elles soient le résultat d'action de management, ou le résultat d'interactions non intentionnelles entre le législateur, les managers, les clients, les investisseurs, ...⁸³

► La sélection

Si la variation fait naître de nouvelles formes organisationnelles, de nouveaux comportements, deux cas se présentent. Soit elles sont mieux adaptées à l'environnement et celui-ci les sélectionne ; soit elles sont inadaptées et elles vont disparaître. La sélection est un processus du modèle d'environnement retenu, il est intimement relié à la nature des contraintes d'environnement prise en compte et à la compétition (Caroll, 1984). Ce cadre général permet l'intervention délibérée humaine. Une nouvelle méthode de gestion de production comme le « Toyotisme » dans l'environnement compétitif de l'automobile permet à Toyota de devenir le premier producteur mondial d'automobile. Suggérer que cette nouvelle forme organisationnelle est sélectionnée par l'environnement, signifie en fait, que dans un processus complexe contrôlé par personne, les managers, les opérateurs en interne, mais aussi les investisseurs, les clients, les organismes de régulation public, les concurrents en externe l'ont adoptée.

► La conservation

C'est un mécanisme de reproduction de la variation sélectionnée. C'est un processus du modèle d'organisation retenu. Lui aussi peut être délibéré. Il fait directement référence au principe de l'inertie des structures.⁸⁴ Suite au repérage par le management du succès d'une variation, il peut tenter de le copier, de l'adapter à sa propre organisation. Il lui est même possible d'anticiper sur certaines modifications pertinentes. Mais le succès d'une innovation n'est pas toujours aisé à prévoir, surtout s'il concerne le comportement des consommateurs ou des concurrents. L'ambiguïté sur les causes du succès est souvent de mise en matière stratégique.

Ces trois processus ne jouent pas d'une manière linéaire et séquentielle (l'un après l'autre). Ce sont des mécanismes simultanés opérant au niveau global d'une population repérable par l'utilisation de méthodes statistiques sophistiquées.

Si l'on accepte de considérer, au niveau d'une population d'organisation l'influence limitée du pilotage managérial (inertie), il devient crucial de réfléchir à l'évolution

⁸³ La mise en place des 35 h en France a produit un immense mouvement de négociation et de restructuration des conditions de travail, dont le moins qu'on puisse dire est qu'il a été peu piloté. Il a conduit à des situations imprévues (hôpital, multiplication des accords dans les petites entreprises, ...). L'émergence de nouveaux concepts de management, de nouvelles technologies est souvent l'occasion de transformations imprévisibles.

⁸⁴ Dans les travaux originaux de Hannan & Freeman, l'inertie des structures est pensée comme une condition nécessaire de responsabilité et de fiabilité. Son objet de ce point de vue porte davantage sur le cœur de la structure que sur sa périphérie.

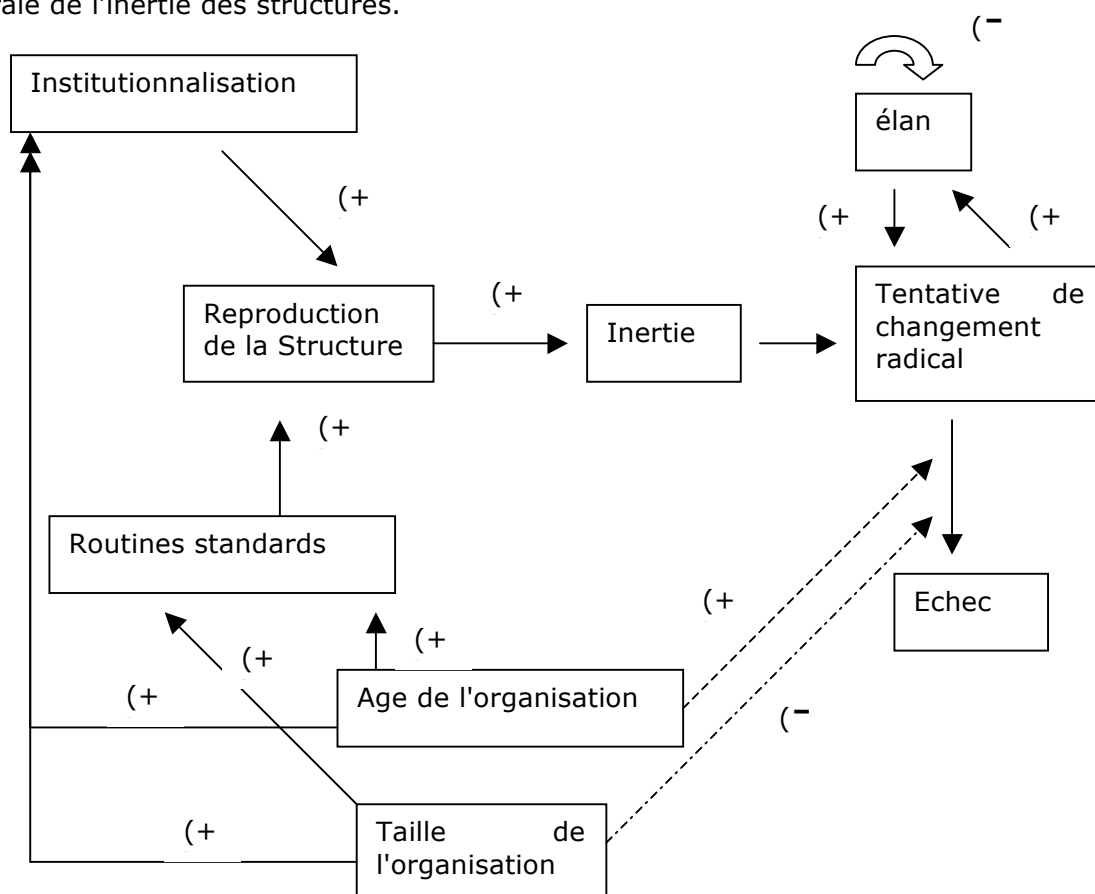
des paramètres organisationnels en utilisant les modèles écologiques qui mettent l'accent sur la densité, la création et la disparition des organisations. Dans le cadre initial de Hannan & Freeman, l'étude de la mortalité des organisations, conformément à l'accent mis sur le processus de sélection, était un point d'ancrage empirique important.⁸⁵

Les premières études d'écologie des organisations se sont focalisées sur les facteurs environnementaux expliquant les taux de natalité ou de mortalité des organisations. On démontre alors en la matière l'importance des facteurs comme l'accès aux crédits bancaires, la simplicité des procédures administratives, le contexte économique, politique, ...

Ces résultats complètent les études portant sur la personnalité du créateur d'une nouvelle organisation, son inexpérience, ses compétences, ...

- La théorie de l'inertie des structures

Baum met en valeur l'ensemble des relations suivantes pour caractériser la thèse centrale de l'inertie des structures.



⁸⁵ A long terme, Hannan & Freeman observant le classement fortune entre 1955 et 1975, constatent que plus de la moitié des entreprises présentes en 1955 ne l'étaient plus sous la même forme en 1975. Ce phénomène s'est clairement accéléré ces dernières décennies.

La théorie de l'inertie des structures est inspirée des travaux de Hannan & Freeman (1977, 1984). Selon ces auteurs, les organisations sont relativement inertes et leur adaptation difficile, rare et même hasardeuse. C'est pourquoi ils expliquent les changements dans les populations d'organisation par les taux de naissances et de disparition des organisations.

En effet, les organisations affrontent des contraintes internes et externes qui inhibent leurs capacités de changement. Dans leur article de 1977, ils mettent l'accent sur les processus de sélection (rôle de l'environnement) pour expliquer les changements dans les populations d'organisation. En 1984, l'argument est repris et internalisé. L'inertie devient la conséquence des processus de conservation propre à l'organisation.

La structure est définie comme l'ensemble des moyens utilisés pour mobiliser les ressources au démarrage de l'organisation et les stratégies ultérieures mises en oeuvre pour maintenir ces flux de ressources rares". Les auteurs incluent donc dans leur définition de la structure les buts de l'organisation, la forme de l'autorité, la technologie, la stratégie marketing, ...⁸⁶

Des éléments de l'organisation font tampon avec l'environnement. Ce sont les variables suivantes : la taille des unités, le nombre de niveau hiérarchique, l'étendue de contrôle, la communication, les stocks. Ils sont moins inertes.

L'âge et la taille renforcent la stabilité, car ils formalisent davantage toutes les relations internes (sclérose). Ils institutionnalisent également les formes de leadership.

Les changements radicaux ne sont pas profitables, selon Hannan et Freeman, car ils rendent obsolètes la plupart des dispositifs qui assuraient la fiabilité de la performance et la légitimité de l'action de l'organisation (routines et compétences internes dévalorisées d'une part et nouvelles relations avec les acteurs de l'environnement d'autre part). La nouvelle organisation retrouve les caractéristiques d'une toute jeune organisation avec les probabilités d'échec que cela comporte. La conséquence est la forte probabilité d'échec des changements radicaux à court terme même si à long terme les effets sont positifs.

⁸⁶ On a vu que pour ces auteurs, il existe un isomorphisme entre structure organisationnelle et stratégie.

3.2. La natalité et la disparition des organisations : résultats démographiques

Des études portent en premier lieu sur les effets des caractéristiques organisationnelles sur les taux d'échec dans les populations d'organisation.

- L'âge et la taille

On observe la propension des jeunes organisations à être plus susceptible de disparition, car

- ▶ Elles n'ont pas encore appris leurs nouveaux rôles sociaux et les routines efficaces
- ▶ Elles n'ont que des ressources limitées,
- ▶ Elles manquent d'influence et de capacité de rétorsion sur les composantes externes de leurs environnements.

La taille est également un facteur important dans la probabilité de disparition. Les plus grandes organisations, plus inertes, seraient moins vulnérables aux pressions de l'environnement. Les petites organisations ont un accès au capital, au recrutement et à la formation de la force de travail moins facile, une capacité d'adaptation à la réglementation plus difficile.

Des études complémentaires portent sur la non linéarité de la relation entre l'âge (respectivement la taille) et la probabilité de disparition. La question d'une forme en U est discutée. C'est la question de "l'adolescence". C'est à cette période de la vie incertaine que le risque de disparition d'une organisation serait le plus élevé. Une fois que les ressources du démarrage sont épuisées. Le thème de l'obsolescence est similaire pour les organisations « âgées » (Hannan et Freeman 1984).

- La dynamique de l'adaptation à une niche.

La proposition initiale de Hannan et Freeman (1983) étudie les effets de la variabilité et du caractère radical ou incrémental des variations sur la probabilité de survie des populations d'organisation généralistes ou spécialistes. Ce modèle se fonde empiriquement sur l'étude des restaurants de 18 villes de Californie.

Il formule donc un modèle explicatif de l'existence de deux catégories d'organisation :

- ▶ Les spécialistes, dotées de faibles ressources qui survivent dans une niche environnementale (cible étroite de clients potentiels, ressources uniques, ...). Leur probabilité de survie est plus élevée dans ces conditions car elles sont plus adaptées à la niche que les organisations généralistes. Elles sont moins susceptibles de tolérer des variations de

l'environnement (pression compétitive, changement du niveau des ressources, ...)

- ▶ Les généralistes qui tentent d'attirer le client moyen et qui résistent davantage aux variations de l'environnement. Elles sont dans cette littérature décrite comme possédant une plus large niche écologique

Deux paramètres de variation de l'environnement sont mis en évidence pour expliquer le caractère « spécialisé » ou « généraliste » d'une population d'organisation. En dehors du cas de la stabilité de l'environnement, les deux paramètres sont supposés évoluer de manière indépendante

- ▶ La variabilité dans le temps des fluctuations de la variable de l'environnement autour de sa moyenne. C'est simplement la variance de la série temporelle de la variable considérée.
- ▶ L'échelle de la variation de l'environnement fait référence à la forme que prennent les variations dans le temps. C'est le grain. Incrémentales et courantes, les variations sont caractérisées par un grain fin. Plus importantes et rares, elles sont caractérisées par un grain large.

Le modèle permet d'obtenir les résultats suivants

- Le taux de mortalité des organisations généralistes excède celui des spécialistes dans les environnements aux grains fins, quel que soit le niveau de la variation considérée.
- Le taux de mortalité des organisations généralistes est plus bas dans les environnements aux variations importantes tant du point de vue du grain que du niveau.

	Variance élevée	Variance faible
Variation incrémentale	Spécialiste	Spécialiste
Variation radicale	Généraliste	Spécialiste

On observe une opposition à la théorie de la contingence qui prévoit que les environnements incertains (variance élevée) favorisent les généralistes pour des raisons de partage des risques. On observe ici en revanche la domination de l'organisation spécialiste à l'exception d'un cas.⁸⁷

⁸⁷ Précisément cette situation est obtenue dans le cas où les variations organisationnelles sont relativement plus faible que celle de l'environnement (concave fitness set).

La question de la densité c'est-à-dire du nombre d'organisation dans une population a été étudiée. On observe qu'un taux élevé de création d'organisation dans une population d'organisation accroît la probabilité de nouvelles créations ; mais augmente la compétition et ce qui peut décourager alors la création. On observe le même type de relation lorsqu'on étudie l'évolution du taux de disparition des organisations dans une population d'organisation. L'étude du lien entre la densité de la population et la légitimité institutionnelle est similaire.

La nature de l'Interdépendance dans la population joue également. Est-elle très compétitive (augmentation alors des taux de naissance et de disparition) ou est elle très coopérative (limitation des taux de naissance et de disparition) ?

Il existe beaucoup de travaux empiriques et méthodologiques sur ces aspects.

- Singh et Lumsden (90) constatent une convergence entre la théorie de l'écologie des populations et la théorie institutionnelle des organisations.

Ils se focalisent sur les questions d'influence des conditions institutionnelles sur le taux de naissance ou le taux de disparition des organisations ; ils s'interrogent également sur l'influence des cycles technologiques

Outre le fait que l'environnement est source d'input, d'information de se savoir faire, il est également constitué selon Di Maggio et Powell (83) de règles sur l'institutionnalisation des organisations et de croyances. Les organisations doivent se conformer à ces règles et ces croyances si elles veulent être légitime. Des études portent sur :

- ▶ l'instabilité politique

Elle affecte la création et la disparition des organisations (Argentine, Irlande , Delacroix et Carroll, 83).

- ▶ le droit et la politique gouvernementale

Il semble que la centralisation soit favorable et que la décentralisation soit défavorable à l'évolution des populations d'entreprise. (Barrière à l'entrée, contraintes et ressources, contrôle et certification, nature de la compétition)

- ▶ la légitimité de l'action des organisations

Elle renforce la probabilité de survie (Di Maggio Powell 83) en facilitant l'acquisition de ressources notamment.

- les processus technologiques

Ils changent les populations d'organisation car ils transforment les marchés d'output et d'input et donc la compétition. Il y aurait des cycles technologiques qui influencent les populations d'organisation en détruisant des compétences et en créant l'opportunité d'en développer de nouvelles.

Une discontinuité, qui renforce les compétences, diminue le risque de nouvelles entrées, mais cristallise les comportements, rendant de ce fait une adaptation plus difficile.

Une discontinuité qui détruit des compétences permet aux nouveaux entrants d'être directement compétitifs.

Une ère de changement constant produit une succession de régime technologique qui crée de l'incertitude. Une conception dominante permet d'obtenir un avantage compétitif durable (intel, Dos)

3.3. Les critiques de l'écologie des populations

Très tôt les travaux de Hannan & Freeman ont inspiré de virulentes critiques. Notamment celle de Perrow (1979) et Young, (1988).

En s'inspirant des modèles, des théories, des méthodes développées pour l'étude des espèces de plantes et d'animaux, la théorie de l'écologie des populations est touchée par deux grandes catégories de critiques. Celles qui portent sur la pertinence des concepts, et celles qui portent sur les résultats et la méthodologie.

Les critiques qui n'acceptent pas le transfert « naturaliste » des modèles évolutionnistes de la vie (plantes, animaux) aux phénomènes sociaux des organisations, en raison du fondamentalement de l'absence de clarté du processus de sélection des organisations. La compétition ne semble pas jouer de la même manière. (Young, 1988). Plus précisément, les tenants de ce « nouveau paradigme » utilisent des définitions ambiguës de concepts clés comme organisation, population, création, échec, légitimité. Ainsi, Hannan & Freeman dans l'analogie entre les espèces vivantes et les populations organisations distinguent les populations par des caractéristiques structurelles. Il s'agit d'une différenciation fort différente des règles de définition biologiques des espèces. Il existe de très nombreuses autres classifications des organisations. Pourquoi se focaliser sur les seules différences de structure, dans les trois grands ensembles de paramètres suivants identifiés par les auteurs :

- ▶ la structure formelle (les règles écrites de postes, l'organigramme)
- ▶ les activités, (ce qui est fait et par qui)
- ▶ les normes convenables internes et externes

Les mêmes critiques peuvent être menées sur les concepts de niches, d'inertie structurelle, de création, ...

Par exemple, est-il légitime d'inférer une légitimité des populations d'organisation à partir de la densité de ces populations ? Pourquoi ne pas mesurer directement ce construit ? Pour les critiques de l'évolutionnisme, le déterminisme environnemental est trop important étant donné les faits historiques sur l'innovation.

De plus, d'un point de vue interne, les biologistes supposent l'indépendance des membres d'une espèce. Est ce le cas pour les organisations ? Il apparaît aisément que dans les groupes, dans les réseaux d'entreprises, cette hypothèse ne peut être retenue. De plus, les organisations sont de plus souvent régies par des règles communes légales, qui elle même évoluent comme la législation sur le temps de travail, les dispositifs contractuels légaux, la discrimination, ... Si la plus petite mouche semble indépendante des autres membres de son espèce, on ne peut le supposer pour telle filiale locale de Carrefour par exemple.

L'autre stratégie de contestation porte sur les résultats obtenus (Baum, 1996). Pour certains elle rencontre surtout de très nombreuses contradictions empiriques expliquées trop souvent par des hypothèses ad hoc supplémentaires, des variables d'environnement abstraites, l'absence de prise en compte des durées d'impact d'une variable sur une autre, et surtout la mise en cause des échantillons retenus. Pour reprendre l'article fondateur de Hannan & Freeman, les résultats sur les restaurants de 18 villes de Californie sur 20 ans sont-ils vraiment généralisables ? Young (1988) exprime également une critique virulente des méthodes statistiques, des échantillons constitués, et donc des résultats obtenus par Hannan & Freeman.

Au fond, on peut s'interroger sur la cohérence des propositions. Est-elle le fait du chercheur et de sa construction économétriques ou bien est-elle réellement celle du système population d'organisation/environnement ?

Avec bon sens, reconnaissons simplement qu'il ne faut pas confondre déterminisme et causalité probabiliste. Les résultats obtenus au niveau des populations d'organisations, étudiées par les théoriciens de l'écologie des populations, ne s'appliquent en aucun cas à la situation d'une organisation singulière.

4. L'approche des ressources et des compétences⁸⁸

Inspiré des travaux de Penrose (1959), le modèle des ressources et des compétences (MRC dans le reste du texte) semble être devenu le modèle théorique dominant de la stratégie. Son succès est indéniable depuis les articles de Wernefelt's (1984, 1995) Prahalad & Hamel (1990,1993, 1994), Barney (1991). Priem et Butler (2001) montrent que, depuis 1991, 13 des 18 domaines de recherches en management stratégique caractérisés par Schendel et Hofer (1979) et Shrivastava (1987) ont été réinterrogés à la lumière des principaux résultats de l'approche des ressources et des compétences. Cependant, de ce fait même, davantage qu'une théorie unifiée, l'approche des ressources et des compétences rassemble dans un mouvement très large un très grand nombre de références qui ne sont pas exemptes de contradictions. Ainsi, des concepts de bases ont selon les auteurs des acceptions différentes et s'inscrivent dans des problématiques et des modèles très différents. Certains en font une richesse des concepts, d'autres estiment en revanche qu'elles créent un flou et des contradictions incompatibles avec les canons scientifiques traditionnels de rigueur et de réfutabilité.

4.1. Le concept de ressources au service de deux problématiques

On peut citer par exemple les variations importantes du cadre conceptuel dans lequel l'explication des ressources et des compétences est mobilisée. Pour certains (Wernefelt, 1984 ; Prahalad & Hamel, 1990, ...), qui suivent précisément Penrose, la notion de ressources sert principalement à expliquer les mouvements de diversification. En quoi notamment le « cœur de compétences » doit correspondre à la diversification conduite pour atteindre un bon niveau de performance.⁸⁹ En ce sens, Wernefelt cite comme des ressources⁹⁰ : les marques, les « savoirs faire maison », l'emploi de personnel qualifié, les contrats commerciaux, les procédures efficaces, ...

Pour d'autres, et notamment dans les travaux de Barney (1991, 1996, 2001), l'approche des ressources est utilisée pour expliquer l'avantage compétitif relatif de certaines entreprises sur un segment stratégique bien identifié (un couple produit/marché). Les ressources, dans ce cadre théorique, sont l'explication principale (l'origine) d'une bonne position compétitive. La réflexion se focalise sur leurs caractéristiques principales : leur valeur, leur rareté, la difficulté à les imiter

⁸⁸ Ce « modèle » synthétise, avec son vocabulaire, de nombreux apports déjà approfondis dans les parties précédentes : pertinence de l'appariement, apprentissage, métier, développement contractuel, pouvoirs, ...

⁸⁹ C'est pourquoi la firme, pour de nombreux auteurs de ce courant, évolue dans son environnement, se développe, sur une trajectoire largement prédéterminée (path dependency).

⁹⁰ Une manière simple de caractériser les ressources est qu'elles ne sont pas aisément disponibles sur les marchés des facteurs de production.

et à les remplacer. Dans ce cadre, la question des conséquences de cet avantage sur le développement de l'entreprise n'est pas posée. La constitution de ressources excédentaires, dont l'usage pourrait conduire à certaines formes de croissance diversifiées n'est pas approfondie.

Deux hypothèses sont nécessaires pour accepter cette explication théorique :

- ▶ les ressources ne sont pas distribuées de manière homogènes entre les firmes.
- ▶ Les ressources ne sont pas transférables sans coûts importants.

La rareté et la valeur pour l'efficacité organisationnelle sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour la constitution d'un avantage comparatif. L'absence de transférabilité et d'imitation sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes de durabilité de l'avantage compétitif. De très nombreux travaux empiriques et théoriques ont ensuite tenté de démontrer que les ressources suivantes possèdent ces propriétés : la maîtrise de la technologie de l'information, de la planification stratégique, du management des ressources humaines, la confiance, la gestion des savoirs, ...

Si l'on reprend le formalisme développé dans notre première partie, on observe simplement que dans une première acception, la notion de ressource sert à expliquer le développement des organisations, alors que dans la deuxième interprétation elle sert à fonder les avantages compétitifs, c'est une base de l'appariement stratégique⁹¹. Naturellement, un même concept ne peut pas logiquement être mobilisé pour résoudre deux problématiques différentes.

4.2. Les ressources clés sont les « savoirs » incorporés dans des routines

Il est aisé de rapprocher les propositions de l'approche des ressources et des compétences de la théorie de la firme de Nelson et Winter (1982) si on accepte que :

- ▶ Les ressources qui caractérisent fondamentalement la firme sont ses procédures organisationnelles.
- ▶ Qu'elles reposent, au moins en partie sur des savoirs, et notamment des savoirs tacites.
- ▶ Elles possèdent les propriétés caractéristiques déterminantes d'une ressource créatrice d'avantage compétitif : valeur, rareté, non transférabilité, difficulté d'imitation.

⁹¹ La notion de ressource dans ces deux courants sert respectivement à répondre à la troisième et à la deuxième problématique du contenu stratégique.

Dans les deux cas, le point de départ fondamental est de se départir de l'idée originale de Coase (1937) qui explique les firmes⁹² comme des nœuds de contrats issus de processus de décision optimaux. Pour ces auteurs, la firme n'est pas seulement un nœud de contrat, mais aussi un répertoire de savoirs productifs. Ces savoirs ne sont pas figés, ils sont collectifs, intégrés à des routines, la firme peut apprendre et oublier. Les mots clés de ces travaux sont compétences, routines, capacités, apprentissages, savoirs tacites, savoir social, ...

Pour l'essentiel, ces travaux approfondissent l'idée clé de Polanyi : « les organisations savent davantage que ce que leurs contrats en disent » (p 383). Les lignes suivantes tentent de rassembler les principales propositions tenues pour avérées par les auteurs :

- Les processus organisationnels sont des routines

La théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982) envisage l'organisation comme un ensemble de procédures appelées routines.

- ▶ Les routines forment une sorte de mémoire organisationnelle (Girod RFG 1995)
- ▶ Elles sont mises en œuvre quasi automatiquement, elles ne sont pas décidées, mais le résultat d'un « apprentissage expérimental complexe » liée à leur caractère social, et l'importance de leur contenu en connaissances tacites.
- ▶ L'importance de leur contenu en savoirs tacites les rends difficilement imitables et idiosyncrasiques

On peut définir les routines comme « des séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité » (Cohen & Bacdayan, 1994).

- Cette représentation a deux conséquences importantes :

- ▶ la firme évolue selon une trajectoire largement prédéterminée par les routines actuelles (path dependency). Cette dépendance historique tient à la fois à l'existence de savoirs faire tacites, relatifs à une technologie « maison » et des savoirs être propres aux membres de la firme, à la complexité des interactions sociales qui les relient.
- ▶ La survie de la firme dépend de sa capacité à créer de nouvelles routines et à les substituer aux existantes. Ces routines du changement sont appelées par Nelson & Winter des routines de « search ». Le changement des organisations n'est pas linéaire, mais il se formalise comme une succession d'équilibres ponctuels. On peut tout à fait considérer le processus de passage d'un équilibre à l'autre comme un processus de restructuration et les modifications continues des routines à l'équilibre comme un apprentissage.

⁹² Les incitations, les formes contractuelles, les droits de propriétés expliquent les jeux et les résultats des confrontations des actions individuelles en action collective, ie la construction des firmes. Rappelons que cette superbe construction théorique repose sur une hypothèse de parfaite négociation entre les acteurs (voir par ex Milgrom & Robert, 1991).

Les capacités limitées des acteurs, le caractère collectif et procédural de modification des routines conduisent à penser que l'articulation des actions de l'organisation entre elles n'est pas aisée. L'apprentissage par l'action (learning by doing) est parfois insuffisant en raison de la difficulté de reproduire certaines routines. Il y a donc nécessité d'un management stratégique. Les firmes ne s'adaptent pas cependant, ex-ante, consciemment à leur environnement, c'est l'environnement qui les sélectionne ex-post.

L'environnement (composé à la fois d'éléments externes et internes aux firmes) sélectionne les routines et les mutations organisationnelles.

De ce point de vue, il est clair que la capacité à créer des ressources donne des marges de manoeuvre. D'une autre manière, l'environnement, à travers l'incomplétude des marchés des facteurs stratégiques, permet la création de rente stratégique durable.⁹³

En conclusion, l'approche des ressources et des compétences se propose de définir la firme par « ce qu'elle est capable de faire » :

- ▶ les ressources sont ainsi l'ensemble des actifs (tangibles et intangibles) qu'elle réunit de manière permanente comme l'équipement productif, le savoir des employés, les marques, les brevets, le capital, ...
- ▶ Les ressources les plus importantes sont celles qui s'incarnent dans les routines, le savoir-faire : les compétences. C'est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité (Grant, 1991).
- ▶ Les compétences cardinales (« core competencies ») sont des savoirs faire en action qui s'enrichissent à mesure qu'elles sont pratiquées et diffusées (Hamel & Prahalad, 1990). Elles peuvent naturellement s'étioler, si elles ne sont pas entretenues et protégées.

Cette approche remet au cœur de la réflexion stratégique les propriétés internes de l'organisation. La réflexion stratégique ne s'inscrit plus dans le schéma linéaire inspiré de l'économie industrielle à la Porter (1980, 1985) qui a tant marqué l'histoire de la discipline.

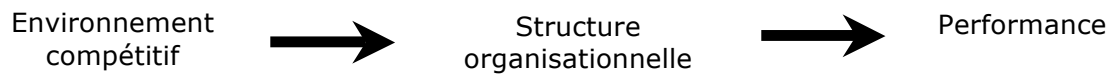
Analyse

⁹³ Pour Barney (2001), on définit un avantage compétitif :

-un rendement de la firme supérieur à la moyenne de son groupe stratégique marque l'existence d'un avantage compétitif.

-Une firme qui améliore son efficacité et son efficience par des processus que ses concurrents ne mettent pas en œuvre possède un avantage compétitif.

- Une firme qui génère pour ses actionnaires une rentabilité supérieure à ce qu'ils avaient anticipé (à niveau de risque identique) possède une rente économique.



Elle propose en revanche le schéma linéaire suivant :



4.3. Une critique de l'approche des ressources et des compétences

La première critique tient à la perspective du management de l'appariement stratégique retenu dans cet ouvrage. L'interactionnisme mis en valeur entre modèles d'organisation et modèles d'environnement ne peut être réduit à un déterminisme allant de l'environnement à la stratégie (Porter, Ecologie des populations) ou à l'inverse un déterminisme allant des ressources internes et des compétences, donc de l'organisation vers l'environnement. Cet interactionnisme d'ailleurs concerne les deux problématiques qu'elle entend rénover : la problématique de développement ou la problématique de la constitution d'un avantage compétitif. En effet, dans la perspective de la construction d'un avantage compétitif, comme dans la perspective du développement, on a vu que l'essentiel était la cohérence et la cohésion des relations établies entre l'organisation et l'environnement. Ces relations complexes sont extrêmement variées allant des structures de gouvernance de marché aux structures de gouvernances unifiés pour reprendre le vocabulaire de Williamson, du marché au plan, en passant par toutes les situations contractuelles intermédiaires d'alliances. Cette variété que l'on constate empiriquement, et l'histoire des organisations (Chandler, 1977 ; Pascale, 1984) ne permettent pas de supposer l'existence d'un simple déterminisme.

Priem & Butler (2001) attirent également l'attention sur le danger à séparer analytiquement l'analyse des ressources de la firme de son environnement compétitif. Ils écrivent : « Les ressources représentent ce que peut faire une firme, et l'environnement compétitif ce qui doit nécessairement être fait pour concourir avec efficacité à satisfaire les besoins des consommateurs. Ces deux aspects sont essentiels dans le processus de fabrication de la stratégie. Les stratèges, en pratique, n'ont d'autres choix que de traiter simultanément ces deux problématiques (...).

Priem et Butler concentrent également leur critique sur les points suivants :

Premièrement, ils montrent que l'approche des ressources, considérée comme une théorie de la construction d'un avantage compétitif, est tautologique, c'est-à-dire que les principales propositions théoriques sont vraies par définition et ne peuvent subir des tests empiriques. Leur argument fondamental tient à l'absence de détermination externe (par les marchés) de la valeur et de rareté des ressources à l'origine d'un avantage compétitif.

Ils ajoutent que le concept d'avantage compétitif est relatif. Dès lors, la valeur qu'on tire d'une combinaison de ressources, notamment parce que celle-ci ne peut se concrétiser que de manière externe et indirecte par les marchés, peut être insuffisante à assurer un avantage compétitif. Il suffit pour cela qu'une valeur supplémentaire soit obtenue par une autre combinaison de ressources par son concurrent. Rien ne garantit en soit la constitution d'un avantage compétitif, il faut se concentrer sur les positions relatives des acteurs. Le rôle des marchés de produit, à cet égard, est déterminant.

En troisième lieu, la forme vague des concepts, a peu d'implication prescriptive. En effet, l'idée que les ressources principales des firmes reposent sur des savoirs tacites concrétisés dans des routines, limite la portée des propositions de l'article de

Barney (1991). Car ces connaissances tacites concrétisées dans des procédures collectives, des routines, sont par définition non communicables. Elles ne peuvent donc être objet de gestion par le management.

Enfin, Priem et Butler notent que le contexte dans lequel la théorie s'applique n'est pas spécifié.