

Stratégie d'entreprise

© École des mines de Paris, 2008
60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France
email : presses@ensmp.fr
<http://www.ensmp.fr/Presses>

ISBN : 978-2-35671-006-2

Dépôt légal : 2008

Achevé d'imprimer en 2008 (Paris)

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Thierry Weil

Stratégie d'entreprise



COLLECTION LES COURS

Dans la même collection

Aide-mémoire de géostatistique linéaire

Pierre Chauvet

Introduction aux transferts thermiques,

Dominique Marchio, Paul Reboux

Introduction au génie atomique,

Jacques Bouchard, Jean-Paul Deffain, Alain Gouchet

Matériaux pour l'ingénieur,

Anne-Françoise Gourgues-Lorenzon, Jean-Marc Haudin,,
Jacques Besson, Noëlle Billon, Sabine Cantournet, Yvan Chastel,
Bernard Monasse, Loeiz Nazé

Abrégé de thermodynamique,

Daniel Fargue

Introduction au traitement de l'énergie électrique,

Georges Pierron

Systèmes énergétiques,

Renaud Gicquel

Introduction à la physique quantique,

Bernard Degrange

Cours d'automatique,

Brigitte d'Andréa-Novel, Michel Cohen de Lara

Les imperfections des marchés,

Daniel Fixari

Introduction à la métallurgie générale,

Jacques Lévy

Comment maîtriser sa productivité industrielle,

Hugues Molet

Géostatistique linéaire – applications,

Margaret Armstrong, Jacques Carignan

Préface

Les « notes de cours » de Thierry Weil m'ont fourni l'occasion de lire un document fort intéressant, mais aussi de réfléchir à nouveaux frais sur la notion même de stratégie.

Ce document est très remarquable sur la forme et sur le fond. La langue est superbe, l'écriture impeccable. Les explications sont très pédagogiques, et si j'en juge par la fidélité avec laquelle mes propres œuvres sont citées, conformes aux intentions des auteurs ainsi sollicités.

Mais si Silvia Dekorsy, l'éditrice des Presses des Mines, a souhaité que je lise ce travail, c'est dans la perspective de sa publication en librairie. Je m'empresse de dire que, compte tenu des qualités soulignées ci-dessus, je me réjouis que ce texte soit publié tel quel.

Toutefois, cette perspective me conduit à me demander de quel genre relève un tel document. J'examinerai trois hypothèses : un manuel théorique, un manuel pratique, une anthologie des grands auteurs. Cet examen me conduira à me demander de quelle nature est la discipline ainsi exposée.

Un manuel théorique. C'est l'idée que suggère l'appellation de « cours », et en plusieurs endroits le texte est présenté comme un inventaire méthodique des approches théoriques de la vie des entreprises. Cette hypothèse ne résiste pas longtemps à l'examen, car la stratégie d'entreprise n'a rien d'une discipline au sens académique telle que la médecine ou la physique. En effet, il n'y a pas de liens de filiation entre les auteurs et les écoles de pensées. Ainsi, dans mon propre cours d'évaluation des coûts, ne figure aucun renvoi à un auteur antérieur. Dans le texte sous examen, les théories ne sont pas présentées comme une série logique ni chronologique. On peut même douter qu'il y ait

progrès. A-t-on jamais égalé ni encore moins surpassé La République de Platon ou Le Prince de Machiavel ? Par ailleurs, si la théorie avait apporté d'utiles lumières, on aurait constaté des progrès dans la gestion des entreprises, avec des repères quantitatifs analogues à l'espérance de vie pour la médecine ou la maîtrise de l'énergie pour la physique. En gestion d'entreprises, rien de tel. Voyons maintenant si la faiblesse théorique de la stratégie est compensée par une efficacité pratique.

Un manuel pratique. En tant que cours professé dans une Grande Ecole d'ingénieurs, c'est a priori dans cette dernière rubrique que l'on rangerait spontanément ce manuel. L'introduction confirme cette impression en suggérant que ce cours est une préparation à la rencontre des élèves avec une liste de prestigieux patrons censés appliquer, il faut le croire, les recettes présentées ici. Cette hypothèse ne résiste pas plus à l'examen. Pourtant, il ne manque pas d'exemples de techniques qui ont progressé hors de toute démarche scientifique, comme l'industrie textile, la cuisine, les sports, les échecs, etc. En gestion, il n'en est rien. Ce manuel lui-même s'ingénie, après chaque théorie présentée, à en montrer les irrémédiables insuffisances. Notons que le plus prodigieux stratège de tous les temps, Alexandre le Grand, est mort à 33 ans en ayant conquis la plus grande partie du monde de son époque, avec pour seul bagage les leçons de son maître Aristote. Les malheureux dirigeants de la bulle Internet en l'an 2000, ceux d'Enron, les conseillers militaires de George W. Bush en Irak et tous les autres vaincus des temps modernes avaient à leur disposition les œuvres d'Aristote, qui ne leur ont pas été d'un grand secours.

Une anthologie. Si la stratégie n'a pas d'histoire théorique ni d'efficacité durable, peut-être se résume-t-elle à une série de feux de paille, de modes brillantes mais éphémères telles que la planification au lendemain de la deuxième guerre mondiale, les mathématiques appliquées dans les années 50, la délégation participative par objectifs dans les années 80, les ERP aujourd'hui, et qu'un inventaire réfléchi de ces divers épisodes jette une lumière intéressante sur ce qui paraît essentiel dans chaque contexte. Malgré le large tour d'horizon auquel nous convie ce manuel, ce n'est manifestement pas son dessein. En effet, les diverses écoles de pensées ne sont guère situées dans le temps, et surtout des auteurs et des livres qui ont connu une gloire considérable à certaines époques ne figurent même pas en bibliographie, comme Jacques Lesourne, Peter Drucker, Lawrence et Lorsch, Peters et

Waterman et bien d'autres. Tout se passe comme si l'auteur de ce cours s'était borné à faire partager à son auditoire son intérêt pour ses auteurs favoris. Ce cours serait en somme l'analogue contemporain de l'œuvre majeure de Montesquieu, qu'une dame de salon avait surnommée à l'époque « De l'esprit sur les lois ».

Faut-il lui en faire grief ? Non, car il affiche clairement un tel dessein, même si, ici ou là, on croit deviner l'intention de livrer des théories ou des recettes pratiques ou des évocations prestigieuses sans dissiper les ambiguïtés correspondantes.

Ceci me conduit, comme annoncé, à me demander ce que serait un manuel idéal de stratégie d'entreprise. L'idée de stratégie évoque le long terme, ce que la science économique n'a jamais pu saisir, car l'actualisation gomme tout ce qui est lointain. Par ailleurs, stratégie évoque une forte identité, c'est-à-dire de la suite dans les idées, c'est-à-dire un ancrage fort dans le passé ; ce que la science, éprise de progrès, répugne usuellement à considérer. Pourtant, cela explique le succès durable d'affaires de familles telles que L'Oréal, Procter and Gamble, Peugeot, Bouygues et tant d'autres, dont il n'est pas question dans ce cours. De plus, une stratégie réussie suppose de saisir au bond une occasion fugitive, comme les Rothschild et la bataille de Waterloo, et la science ne saisit que les choses qui se répètent. Enfin, une stratégie réussie suppose une grande attention, humble, obstinée, quotidienne apportée aux moindres détails. Or, la science, telle le prêteur romain, ne se soucie pas des petites choses.

Tout cela signifie sans doute que, telle les nombreuses activités humaines dont j'ai cité quelques exemples ci-dessus et qui ne relèvent pas d'approches académiques, la stratégie est rebelle aux approches théoriques. Alors, pourquoi s'obstiner ? Parce qu'il y a une importante demande d'aide de la part des entreprises pour faire face à leurs engagements à long terme, et que les consultants sont bien obligés de chasser le solennel bonnet carré des savants pour être crus, même si ce bonnet tient mal et pas longtemps. C'est ainsi que je situe le génie de James March, qui se promène avec un gros nez rouge farceur au milieu des pompeux théoriciens, en se moquant avec infiniment d'esprit de leur vaine prétention à la rigueur scientifique.

Claude Riveline
Paris, 01/05/2008

Introduction

Ce livre, composé à partir des notes d'un cours enseigné à Mines ParisTech (plus connu sous l'ancien nom d'École des mines de Paris), n'a pas l'ambition d'être un manuel de stratégie d'entreprise. Il existe quelques bons ouvrages sur ce sujet, dont certains sont régulièrement mis à jour, et j'invite le lecteur à s'y référer¹. Il s'agit plutôt, comme nous allons le voir, d'un exposé de quelques considérations permettant de mieux comprendre comment un dirigeant d'entreprise oriente l'action collective de l'organisation dont il a la responsabilité.

1. Le contexte du cours

L'essentiel du cycle de stratégie d'entreprise organisé pour les ingénieurs élèves du corps des mines (et certains élèves du corps des télécommunications) consiste en des rencontres de deux heures entre ces ingénieurs élèves et de grands dirigeants d'entreprise qu'ils invitent. Au fil des ans, des dirigeants comme Francis Mer, Jean-Louis Beffa, Denis Ranque, Martin Bouygues, Bernard Arnaud, Patrick Kron, Jean-Marie Messier, Thierry Desmarest, Michel Bon, Thierry Breton, Serge Tchuruck, Daniel Bernard, des développeurs d'entreprises comme Patrick Joffard (Lafuma), des créateurs de start-up comme Sacha Loiseau (Manau Kea), des directeurs de la stratégie comme Christel Bories (Pechiney), Patrick Pouyanné (Total), Thierry Seizilles de Mazancourt (Safran), François-Xavier Rouxel (Areva) ont généreusement accepté de se prêter à l'exercice et de débattre de leur métier avec une quinzaine d'ingénieurs en formation. Des consultants sont aussi venus partager leur expérience

¹ Voir par exemple dans la bibliographie en fin de volume [Avenier 88], [Joffre et Koenig 85], [Johnson & al. 05], [Thietart & Xuereb 05].

d'intervenants et discuter de leur méthode, notamment ceux du groupe McKinsey (François Lainée puis Philippe Duclos et Alain Vaniche).

Afin d'enrichir ce dialogue, ces échanges sont précédés de quelques séances d'introduction, consacrées notamment à une présentation des notions traditionnelles de stratégie. En effet, celles-ci constituent un cadre de référence pour le dialogue entre les dirigeants et certains de leurs interlocuteurs, notamment leurs actionnaires et les analystes financiers. Ces théories et les instruments d'aide à la décision qui s'appuient sur elles sont présentés de manière critique, en insistant sur leurs limites, car on observe qu'ils sont souvent employés au-delà de leur domaine de validité. Quelques pistes sont discutées pour analyser des situations où les outils classiques de la stratégie fournissent un cadre trop réducteur pour permettre une prise de décision efficace. Ceci conduit à aborder le rôle et du chef d'entreprise et les contraintes qu'il subit.

Ce livre est issu des notes de ce cours d'introduction, donné dans des formes assez variables depuis le début des années 90². De nombreux sujets sont abordés sous forme d'exposés préparés par les élèves et sont donc évoqués très rapidement (sauf dans certains cas où j'ai au contraire utilisé le matériau de certains exposés), parfois pour respecter la propriété intellectuelle des auteurs ou des cas utilisés pour ces travaux. Une raison de la rédaction de ce livre est de permettre de n'aborder que certains thèmes, au choix des promotions, tout en offrant aux élèves la possibilité d'en approfondir d'autres.

N'ayant pas la prétention que mon cours ou ce livre se substitue à la lecture des bons manuels existants, je me suis contenté d'une présentation très rapide des idées qui sont abondamment traitées dans une littérature aisément accessible. Je n'ai donné qu'un bref résumé d'ouvrages ou d'exemples qui sont abordés à travers des exposés des élèves, tandis que j'ai développé, dans ces notes écrites plus qu'à l'oral, quelques aspects plus originaux ou des comptes-rendus de travaux moins cités.

Le but du cours est de permettre aux élèves de mieux apprécier les objectifs, les contraintes et les cadres de décision des chefs d'entreprise pour permettre avec eux un dialogue plus riche. La forme du dialogue

² Je remercie tout particulièrement les premiers lecteurs du manuscrit ou de ses premières versions pour leur conseils avisés et tout particulièrement Frédérique Pallez, Claude Riveline, Guillaume Appéré, Benjamin Fréaux, Pascal Lignères et plus généralement les ingénieurs élèves dont j'ai parfois utilisé les travaux.

sera liée, en début de carrière, à l'exercice de leurs fonctions couplées de police de l'industrie et de mise en œuvre de politiques industrielles incitatives. Ultérieurement, la plupart des élèves rejoindront des entreprises et parfois en dirigeront.

Il est donc important qu'ils comprennent quelques aspects essentiels du métier de chef d'entreprise :

- prendre des décisions, définir un projet et une stratégie pour l'entreprise et les faire évoluer pour prendre en compte les évolutions majeures de l'environnement ;
- faire que les membres de l'entreprise partagent les objectifs, comprennent les décisions, les appliquent ;
- enrôler les autres « parties prenantes » dont le soutien est nécessaire (clients, financeurs, actionnaires,...).

Le chef d'entreprise doit donc *décider, diriger et négocier* en permanence, dans des situations de gestion diverses, avec des interlocuteurs variés.

Ce cours se consacre principalement à la décision, tandis que les techniques de négociation et de communication font l'objet d'un séminaire résidentiel indépendant dans la formation des ingénieurs élèves. Quelques problèmes du leadership seront évoqués rapidement, mais sont surtout l'objet des discussions ultérieures avec les chefs d'entreprise. On pourra aussi se rapporter à l'ouvrage que j'ai écrit à partir du cours de James March sur ce sujet³. D'une manière générale, de nombreuses parties de ce cours sont fortement inspirées par l'œuvre de James March⁴ (mais aussi par au moins deux auteurs qui ont reçu le prix Nobel⁵ depuis la première édition de ce cours, Thomas Schelling et Daniel Kahneman).

Aux lecteurs qui ne suivent pas le cours de l'École des mines, je conseille donc de compléter la lecture de ce livre par celle d'un bon

³ James G. March et Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations*, Presses de l'École des mines, 2003.

⁴ James March est un auteur relativement inconnu du grand public. Il n'apparaissait presque jamais dans les réponses lorsque Harvard Business Review a demandé à de hauts dirigeants quels auteurs d'ouvrages sur le management les avaient le plus inspirés. Lorsqu'en revanche on demande aux 50 gourous ainsi désignés quel auteur les a eux-mêmes le plus inspiré, James March arrive deuxième du palmarès derrière Peter Drucker.

⁵ Ou plus précisément le prix de la banque de Suède en l'honneur d'Alfred Nobel, ce dernier n'ayant pas inscrit l'économie et les sciences sociales au nombre des disciplines méritant les encouragements de sa fondation.

ouvrage sur la négociation⁶, d'un bon manuel sur la stratégie d'entreprise et de témoignages sur la mise en œuvre pratique de ces outils dans des entreprises. Sur la stratégie, on se référera par exemple au manuel très complet de Johnson, Scholes, Fréry et Whittington⁷ ou à la « bible de McKinsey », *Valuation*⁸. Sur l'observation des pratiques des stratèges, je suggère l'ouvrage publié par deux de mes élèves « Stratèges d'entreprises, fashion leaders ou fashion victims »⁹, brillante analyse des causes, des mécanismes et des effets de la diffusion des modes de stratégie d'entreprise au sein des communautés concernées. Leur livre est aux traités de stratégie ce que Don Quichotte est aux romans de chevalerie. D'une certaine manière, c'est la publication de leur livre qui démystifie suffisamment le sujet pour me permettre de rédiger ces notes, qu'on peut lire comme une analyse critique des romans de chevalerie. On pourra avantageusement compléter la lecture de leur ouvrage par ceux de Michel Villette, notamment « l'homme qui croyait au management », « le manager jetable » ou « portrait de l'homme d'affaires en prédateur » et par l'ouvrage testamentaire de John K. Galbraith, « les mensonges de l'économie ».

L'évolution de ce cours doit beaucoup aux discussions avec les élèves que je ne peux remercier tous. La rédaction de ce livre a bénéficié des commentaires et des remarques avisés notamment de Frédérique Pallez, Claude Riveline, Benjamin Frémeaux et Guillaume Appéré auxquels je souhaite exprimer ici ma gratitude.

Maintenant que le lecteur est averti du contexte de ce cours et de l'importance de ne pas se contenter de ce livre, je vais effectuer un survol très rapide de son contenu, qui donne la clé de son architecture. Le lecteur que décontenancerait cette présentation abstraite et résumée peut sans inconvénient sauter cette partie, chaque notion étant développée avec plus d'explications et d'exemples dans les chapitres suivants.

⁶ Par exemple le classique [Fisher & Ury 81] ou [Lempereur & Colson 04]

⁷ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry et Richard Whittington, *Stratégiques*, Pearson, Paris 2005

⁸ McKinsey & Company Inc., Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, 2000.

⁹ Benjamin Frémeaux et Clémentine Marcovici, *Stratèges d'entreprises, fashion leaders ou fashion victims*, Presses de l'École des mines, Paris, 2007 ; voir une présentation rapide au §IV.2.

2. L'analyse stratégique : un modèle rationnel aux hypothèses fragiles

La plupart des théories de stratégie d'entreprise font l'hypothèse que *le décideur choisit entre différents cours d'action possibles, en évaluant leurs effets respectifs et en sélectionnant le plus favorable*. La stratégie est alors une *optimisation de l'allocation des ressources* dont dispose l'entreprise en fonction d'objectifs et de préférences bien établis.

Beaucoup d'hypothèses implicites sous-tendent une telle vision¹⁰ :

L'univers est calculable

On suppose que le décideur connaît les différentes actions possibles et sait évaluer leurs conséquences

Pourtant,

- les cours d'actions possibles sont très nombreux, ils sont souvent construits et non donnés à l'avance ;
- on ne sait pas prédire toutes les conséquences des différents choix possibles ;
- on n'est même pas sûr de la fonction d'utilité à considérer, c'est-à-dire de nos préférences, même pour un choix individuel et a fortiori dans le cadre d'une action collective.

De plus, durant le temps nécessaire à la mise en œuvre du cours d'action choisi, on va apprendre beaucoup de choses sur l'état du monde (évolution du marché, initiatives des concurrents,...), et il peut être utile de se donner la possibilité de déterminer certains choix plus tard. On peut au mieux se préparer dès aujourd'hui aux scénarios les plus probables, « construire des options », qui seront exercées ou non.

Variante : l'univers segmentable

Une variante de cette hypothèse très forte, et bien évidemment irréaliste, d'un univers calculable est celle d'un univers segmentable (ou non complexe) dans lequel les questions sont décomposables en questions plus simples : un décideur dont les capacités cognitives et calculatoires sont limitées pourra déléguer certains choix aux niveaux inférieurs.

¹⁰ Ce paragraphe doit beaucoup à une conférence de James G. March sur les mythes du management, *Gérer et Comprendre*, septembre 1999

L'entreprise comme volonté ponctuelle

Un physicien, voulant décrire le mouvement d'un corps solide dans un espace pas trop encombré, pourra faire « comme si » toute la masse de ce corps était placée en son centre de gravité et décrire les conséquences de sa forme complexe au moyen de trois « moments d'inertie ». Cette simplification est appelée l'approximation de la masse ponctuelle. De même, on présente souvent les décisions de l'entreprise comme si elles étaient le fait d'un décideur unique, aux objectifs clairs, capable de mobiliser toutes les informations et toutes les compétences disponibles dans l'entreprise.

L'auteur de manuel de stratégie sait évidemment que ce décideur omniscient, aux préférences claires, d'une capacité cognitive illimitée, n'existe pas, mais il considère qu'une bonne organisation de l'entreprise permet de se ramener à cette situation idéale. Il suffit d'avoir une hiérarchisation harmonieuse des domaines de compétences et de décision, des mécanismes de coordinations adéquats, un système d'incitation bien construit (tous détails d'exécution qui ne relèveraient pas de la stratégie proprement dite, mais des sciences de l'organisation). De même, le physicien ne se préoccupe pas du fait que la terre a un rayon de quelques milliers de kilomètres et une forme un peu irrégulière puisqu'il peut en prédire la trajectoire astronomique de manière presque parfaite sans avoir à se soucier de tels détails.

Or, dans l'action collective, des comportements individuels s'agrègent de manière complexe, conduisant à des effets qui ne reflètent pas toujours les intentions des acteurs. De tels effets émergents apparaissent même lorsque tous les acteurs adhèrent sans réserve à un projet commun. Pour ne rien arranger, les acteurs peuvent avoir des intérêts divergents et des comportements opportunistes, soit liés à une attitude égoïste, soit encouragés par un système de gestion qui les conduit à optimiser des objectifs partiels ou locaux. Par exemple, un directeur commercial cherchera à augmenter le chiffre d'affaires, mais son action pourra induire, parfois à son insu, des coûts pour le service de production, qui feront que la vente supplémentaire nuira à la rentabilité de l'entreprise. Bien des observateurs se comportent pourtant comme si les organisations étaient dotées d'une volonté ou d'une intentionnalité propre, entretenant une certaine confusion.

À supposer que tous les membres de l'entreprise partagent un projet commun, soit par conviction, soit par contrat (ils se mettent au service du

projet de l'entreprise contre rémunération) et qu'une bonne coordination permette d'organiser le travail pour obtenir les résultats collectifs recherchés, il reste à savoir qui fixe l'objectif que poursuit l'entreprise. De qui la stratégie de l'entreprise est-elle la stratégie ? Ses actionnaires stables « de référence » ? Ses actionnaires d'occasion (comme ces arbitragistes qui conserveront leurs titres quelques semaines, voire parfois quelques minutes) ? Les fonds de pension ? La veuve de Carpentras qui détient ses titres en direct ? Ses dirigeants (qui disposent en général d'une information beaucoup plus complète que les autres parties prenantes) ? Ses employés ? Ses clients (on dit que le client est roi, mais jusqu'à quel point ?) ? Les analystes financiers (qui par leurs prescriptions, façonnent l'image qu'ont les autres partenaires de l'entreprise) ? La société (qui attend parfois de l'entreprise qu'elle soit citoyenne, responsable, soucieuse de développement durable) ? L'État (qui encourage le développement de l'entreprise par des subventions et des facilités diverses, réglemente le marché et les caractéristiques des produits, applique de manière plus ou moins tatillonne les règlements, s'oppose aux monopoles ou aux abus de position dominante,...) ?

L'entreprise dotée de préférences stables

Quand bien même ces acteurs s'entendent sur des objectifs communs ou qu'un acteur est suffisamment puissant pour imposer les siens, les préférences sont-elles stables ? Le but poursuivi demain sera-t-il le même que celui d'aujourd'hui ? Par exemple, le niveau de risque accepté sera-t-il le même dans une start-up et dans l'entreprise prospère qu'elle pourra être devenue quelques années plus tard, pour un jeune dirigeant ou pour un patron proche de la retraite ?

L'entreprise ne perturbe pas son environnement

La plupart des théories simples de stratégie supposent que l'entreprise est immergée dans différents marchés (des biens et services, des financements, du travail) qui existent indépendamment d'elle et de ces actions. De même, le physicien utilise des théories de « champ moyen » pour décrire le comportement d'une entité (atome, électron...), immergée dans le champ qui résulte du comportement de nombreuses entités de même nature. Cette approche peut rendre compte du comportement d'une petite entreprise ou d'un consommateur isolé dans un marché parfait, mais pas des entreprises dont les décisions modifient la structure du marché. Ainsi une décision individuelle de Microsoft,

Boeing, Airbus ou Intel modifie en profondeur les conditions du jeu des autres acteurs.

Une alternative diamétralement opposée est de considérer que l'univers est « actionnable », c'est-à-dire que le comportement des autres acteurs est prévisible et qu'une décision de l'entreprise aura des effets prédictibles sur l'évolution du système. C'est au contraire dénier toute capacité d'initiative ou de réaction intelligente au reste de l'environnement, ou considérer qu'on peut modéliser cette réaction (ce que la théorie des jeux réussit parfois). On croit alors que telle décision de Napoléon ou de Koutouzov décide du sort d'une bataille.

L'histoire est efficace

Les manuels de stratégie tirent souvent les « leçons de l'histoire », par exemple en induisant les facteurs clés de succès des destins différents d'entreprises du même secteur se distinguant « surtout » par tel ou tel choix visible. Cette approche inductive suppose d'une part qu'entre deux histoires extrêmement complexes, aux contextes très spécifiques, on sache distinguer des différences *significatives*, en considérant que toutes les autres différences n'ont pas eu d'influence sensible sur ce qui s'est passé, d'autre part que l'histoire soit un processus de sélection efficace, où les mauvais sont inexorablement éliminés ou du moins ont de moindres performances que les bons.

De nombreuses observations conduisent plutôt à penser que l'histoire est peu efficace, tantôt en laissant subsister ou prospérer des formes d'organisation relativement peu adaptées aux demandes de leur environnement, tantôt très turbulente, éliminant sans discernement les bons comme les mauvais.

L'évidence empirique permettant de départager objectivement de bonnes ou de moins bonnes stratégies étant donc limitée, ce qui est considéré à un moment donné par les faiseurs d'opinion comme une bonne stratégie relève souvent d'une croyance partagée, dont la construction et la diffusion relève plus de la mode que de la démonstration rigoureuse.

Dans une première partie de ce cours, nous présentons donc les principaux éléments de l'analyse stratégique, puis nous reviendrons sur les différentes approximations que nous venons de décrire.

3. La rationalité : un cadre cognitif de référence par défaut

Pourquoi étudier un modèle faux ?

« Tout ce qui est simple est faux, tout ce qui ne l'est pas est inutilisable », disait Paul Valéry. Nous allons d'abord partir des modèles usuels, simples et faux, de la stratégie d'entreprise. Il s'agit, tout d'abord, d'un cadre de référence largement partagé par les parties prenantes de l'entreprise et de son environnement (actionnaires, analystes financiers,...) avec lesquels l'entreprise négocie en permanence son statut ou ses ressources. Mais de plus, nous ne savons pas faire une théorie sophistiquée qui éviterait toutes les erreurs liées aux approximations parfois irréalistes du modèle rationnel traditionnel.

Pour conserver l'analogie avec la physique, le modèle rationnel est comme la mécanique classique. Celle-ci est fautive à l'échelle atomique et subatomique où dominent des effets que les équations beaucoup plus compliquées de la mécanique quantique permettent d'appréhender. Elle est fautive également à l'échelle astronomique dans les zones denses de l'univers, ou lorsque des corps prennent une vitesse élevée et que les équations de la relativité générale permettent une description plus appropriée. Si la mécanique quantique d'une part, la mécanique relativiste d'autre part, permettent d'appréhender des phénomènes et des situations qui sortent du domaine de validité de la mécanique classique, au prix d'une complication certaine mais raisonnable, à la portée de l'honnête homme éduqué, en revanche la prise en compte simultanée des effets quantiques et relativistes nécessite une construction conceptuelle beaucoup plus sophistiquée, compréhensible des seuls spécialistes, controversée, et inutile pour résoudre maint problème de la vie courante. De la même manière, nous allons d'abord présenter la mécanique classique de la stratégie d'entreprise, tenter de préciser son domaine de validité et d'explicitier les conditions qui doivent être réalisées pour que cette démarche conserve une certaine pertinence. Nous explorerons ensuite quelques pistes permettant de s'affranchir de certaines approximations, mais en étudiant séparément les effets de la limitation des capacités cognitives des acteurs (la rationalité limitée), de l'indétermination des préférences (l'hypothèse de l'existence d'objectifs explicites préalables et stables), des effets émergents de l'action collective (hypothèse de l'entreprise comme douée d'une volonté propre), des interactions entre l'entreprise et son environnement, des difficultés

d'apprendre des comportements adaptés dans un univers ambigu, où l'histoire ne sélectionne pas toujours les meilleurs.

L'analyse des systèmes complexes

Nous allons présenter les méthodes et outils classiques de la stratégie d'entreprise, en tentant d'insister sur leur mode d'emploi souvent implicite et leur domaine de validité. Il s'agit d'éviter les erreurs intrinsèques, résultant d'une application défectueuse d'une théorie valide, et les erreurs extrinsèques, résultant du choix malheureux d'un outil ou d'une théorie inadaptés à la situation à traiter.

Comme dans tout exercice d'analyse d'un système complexe, le premier enjeu est de définir le périmètre étudié. Que doit-on prendre en compte pour pouvoir élaborer une stratégie pertinente ? Que peut-on négliger, au moins dans un premier temps, quitte à réintroduire l'élément négligé « en perturbation » pour adapter la stratégie définie ?

Par exemple, celui qui étudiera la stratégie de l'entreprise Benetton devra probablement inclure dans sa perspective le tissu de sous-traitants sur lequel l'entreprise s'appuie. Celui qui étudiera la situation concurrentielle d'une ligne aérienne intérieure européenne devra considérer non seulement les concurrents utilisant la même technologie, le transport aérien, mais également l'offre du train. Une évolution du comportement des consommateurs pourra être considérée comme marginale ou structurante (l'achat sur internet, la demande pour des produits biologiques, etc.).

Un cadre de référence

Malgré ses limites, le modèle rationnel reste la référence de l'essentiel de la littérature stratégique. Il a d'ailleurs connu de nombreux perfectionnements locaux, sans mise en cause de sa cohérence globale, de même que les épicycles de Ptolémée amélioraient, à force de raffinements, les prédictions d'une astronomie géocentrique. Il n'y a pas encore eu de révolution copernicienne de la stratégie : les descriptions qui placent la raison au centre du système fonctionnent mal, mais notre compréhension limitée de la complexité des hommes et de leurs interactions n'a pas permis de trouver un nouveau concept central autour duquel tout s'agencerait harmonieusement.

De fait, la littérature de stratégie s'est constituée d'une autre manière. Les observateurs (chercheurs académiques ou consultants) ont successivement porté leur attention sur des situations qui devenaient plus

fréquentes, ou sur des problèmes qui avaient été précédemment négligés. Ils ont alors multiplié les théories particulières, présentées à partir de quelques cas où elles sont efficaces, sans toujours bien caractériser ce domaine d'efficacité. C'est pourquoi l'enseignement de la stratégie repose souvent sur la multiplication d'études de cas, notamment dans les écoles d'administration des entreprises (bizarrement appelées « de commerce » en France, alors qu'on y enseigne rarement les arts injustement méprisés du commerce). On espère que l'étudiant développera de bons réflexes, et reconnaîtra dans une situation de gestion à laquelle il est confronté des analogies avec tel ou tel cas connu. Cet entraînement permet d'agir souvent de manière adaptée sans beaucoup réfléchir, mais il peut conduire à bien des erreurs de jugement dans la reconnaissance de la situation, notamment chez ceux qui ne maîtrisent qu'un répertoire de cas limité (nous y reviendrons dans la section consacrée à la logique des convenances).

Nous présenterons rapidement, à la fin de l'exposé du modèle rationnel classique, quelques-uns des ces perfectionnement locaux et discuterons de la manière dont les modes stratégiques se diffusent.

4. Les limites de la raison et de la cohérence du décideur individuel

Après une première partie consacrée au modèle rationnel, c'est-à-dire à l'approche classique de l'analyse stratégique, nous nous intéresserons aux conséquences de la rationalité et de la cohérence limitées du décideur.

Nous regarderons d'abord comment nous affranchir de l'hypothèse du décideur omniscient et doté de capacités de calcul infinies. C'est le modèle de la rationalité limitée, développé il y a cinquante ans à partir des travaux de Herbert Simon, James March et Richard Cyert. Nous verrons que les décideurs qui se contentent d'imiter ce qui semble bien marcher, selon leur propre expérience, l'expérience immédiate des autres ou l'expérience collective mémorisée dans des règles d'usage ou convenances obtiennent souvent des résultats satisfaisants.

Nous discuterons alors du problème de l'instabilité ou de la non prédétermination des préférences, individuelles ou collectives.

5. Les organisations : une multiplicité d'individus en interaction

Nous étudierons ensuite les conséquences de la multiplicité des individus au sein d'une organisation, en nous contentant dans un premier

temps des problèmes de coordination et de partage de l'information pertinente, au sein d'organisations où chacun souhaite le succès commun (éventuellement à l'issue d'un processus de négociation ayant conduit à la mise en place d'une coalition stable). Nous verrons comment ces organisations tentent d'apprendre à partir d'une expérience ambiguë.

Nous élargirons ensuite la discussion à l'interaction d'écosystèmes d'acteurs collectifs, qui ne partagent pas toujours une loyauté commune.

6. Le rôle du leader

Munis de cette vision enrichie de l'organisation, nous pourrions aborder quelques aspects du rôle de son chef. Celui-ci n'est plus seulement vu comme le responsable de la bonne mise en œuvre du processus d'analyse et de décision stratégique décrit dans la première partie et le garant de la bonne exécution des décisions prises, il est aussi le promoteur ou le gardien des préférences et des objectifs de l'entreprise, il veille à ce que les multiples agents de l'organisation, malgré la diversité de leurs caractères, de leur points de vue et de leurs préférences individuelles, participent ensemble à une action collective ayant une certaine cohérence et une certaine efficacité.