

**Angelika Jayawardena**

**Numéro auditeur : 04-32491**

**DESS Développement des Systèmes d'Organisation**

**UV 25506 – juin 2005**

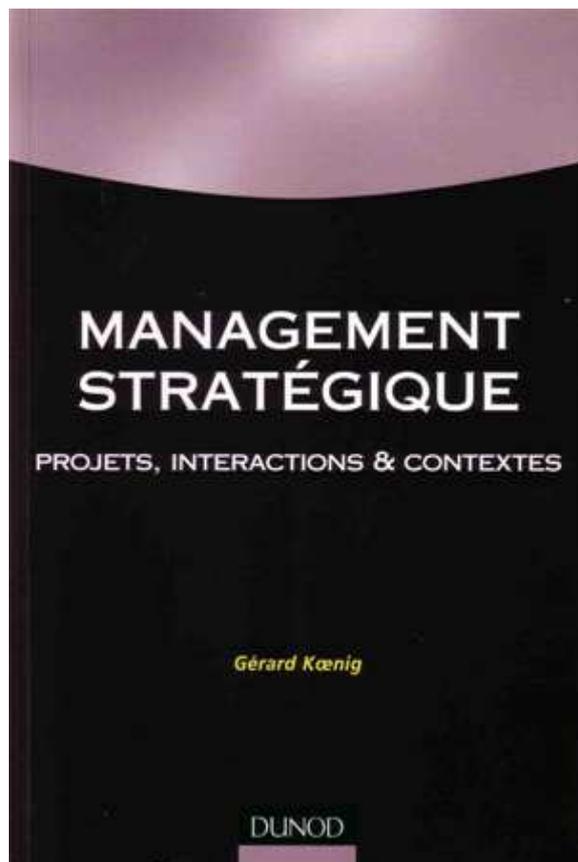
---

# Management stratégique

**Gérard kœning**

DUNOD

(Paris 2004)



(531 pages)

## **Biographie de l'auteur**

### **GERARD KÖENING**

Diplômé d'HEC, expert comptable et professeur agrégé des Facultés de Sciences de Gestion, Gérard Kœnig enseigne à l'Ecole supérieure des Affaires de l'Université de Paris-Val de Marne. Il est responsable du DEA Science de Gestion développé en collaboration avec l'école centrale de Paris. Il est aussi auteur de nombreux articles et ouvrages dans le domaine du management stratégique. Intervenant en formation continue auprès de cadres et de dirigeants, il conseille et accompagne les entreprises de toutes tailles dans leurs démarches stratégiques.

## **Postulats**

La stratégie d'entreprise dominante jusqu'à la fin des années 70, est illustrée par le jeu d'échec. Les entreprises doivent développer leurs capacités d'anticipation afin d'être préparées à affronter les menaces et saisir les opportunités.

Mais la problématique du joueur d'échec est différente de celle du dirigeant, qui ne sait pas comment les pièces se déplacent : elles peuvent faire preuves d'opportunisme et changer de couleur...

En situation d'incertitude, le calcul est donc faussement rassurant.

L'auteur explique que dans la conception d'Ansoff, « l'autre » est absent. Alors que dans la conception militaire, la stratégie se réalise que dans le cours d'une coexistence dynamique avec « d'autres », qui sont à la fois des adversaires / partenaires.

Mais il est vrai que le contexte a changé depuis les années 70, qui ont vu paraître les premiers ouvrages de « management stratégique »<sup>1</sup>. La demande était alors soutenue et la croissance forte. Les ressources de l'environnement étaient plus nombreuses et de ce fait, il y avait moins de rivalité. La concurrence internationale n'était pas si exacerbée.

Pour l'auteur, « le management stratégique est moins une affaire de plan que de dialogue ». L'Autre n'est pas qu'un adversaire ou un partenaire, il peut être l'un est l'un et l'autre. D'après Perroux, les relations entre acteurs se développent en même temps sur le mode de la lutte et de la coopération.

Selon l'approche déterministe, l'acteur devient « un jouet » des structures qui lui échappent, alors que dans l'approche volontariste, l'acteur devient un « démiurge » capable de transformer l'univers.

En réalité, nous dit l'auteur, l'acteur doit se tenir dans l'entre-deux, « à distance aussi bien de l'impuissance dépressive que de l'omnipotence exaltée »<sup>2</sup>.

Les stratégies sont contingentes et doivent tenir compte des conditions économiques des secteurs et des pays où elles se déploient. Aujourd'hui, l'entreprise ne doit pas simplement s'insérer de façon efficace dans divers marchés, liés à l'activité économique, elle doit tenir compte des contraintes institutionnelles et veiller à assurer sa légitimité par sa conduite socialement acceptable.

La démarche stratégique se doit d'être à la fois prospective et projective. Il est indispensable, nous dit l'auteur qu'elle ait un caractère rétrospectif. En se déployant, la stratégie procure des informations

---

<sup>1</sup> L'auteur cite : Thomson, Stickland, Higgins, Ansoff.

<sup>2</sup> Citation p 3.

autrement inaccessibles et des réussites involontaires. Les effets produits par les « bricolages » dans les situations d'urgence, donnent d'intéressants résultats.

L'auteur, grâce une bibliographie conséquente et en s'appuyant sur de nombreux exemples, montre que la démarche stratégique se forme aussi dans l'action.

## **Résumé de l'ouvrage**

### **PARTIE 1 L'ELABORATION STRATEGIQUE**

#### **1. L'ELABORATION STRATEGIQUE ENTRE ADAPTATION ET TRANSFORMATION**

##### **Section 1 Sans friction, le phénomène de l'adaptation ne se poserait pas.**

Les entreprises doivent s'adapter, car les ressources nécessaires à leurs activités ne sont pas faciles à obtenir ou à négocier, elles se heurtent donc à des frictions.

Il existe des facteurs d'inertie, tels les investissements fonciers matériels et immatériels, qui sont souvent non réutilisables à d'autres fins que celles initialement prévues, cela implique que des réajustements à effectuer en cours de route sont ardues.

Les facteurs humains sont aussi une cause d'inertie, car attachés à des modes de fonctionnement, le personnel peut limiter un changement voulu, une adaptation nécessaire.

Il existe un paradoxe : on est d'autant moins adaptable que l'on est adapté<sup>3</sup>. Les capacités d'adaptation sont d'autant plus restreintes que les moyens ont été réajustés au plus près des contraintes passées.

Les entreprises s'installent dans des routines et des visions du monde jusqu'alors gage de succès, au lieu de consacrer un effort à l'apprentissage pour survivre. Une trop grande inertie peut entraîner un décalage entre les capacités des entreprises et les exigences de l'environnement, pouvant mener à la défaillance. Mais ce n'est pas une fatalité.

Regardons ce phénomène d'un point de vue évolutionniste :

- Pour Lamarck, l'évolution traduit la tendance innée de la vie vers la complexification et le perfectionnement.

- Pour Darwin, l'évolution biologique est un processus de sélection naturelle opéré sur des variations. Avec l'idée de lutte pour l'existence, Darwin met en évidence que les variations jouent sur la formation de nouvelles espèces.

Ainsi, des entreprises fonctionnant de manière identique sont affectées différemment par un même changement de l'environnement.

##### **Section 2 L'anticipation face à l'incertitude et la complexité.**

La qualité du stratège réside dans sa capacité à anticiper les situations, détecter les possibles effets avant qu'ils n'aient eu le temps de se manifester. L'anticipation est un mouvement de pensée, qui permet d'imaginer par avance un événement. Il est « économique » parce que « plus tôt on agit dans le cours des choses, moins on a à agir sur lui »<sup>4</sup>. En occident, la stratégie d'entreprise ne situe pas

<sup>3</sup> « Adaptation precludes adaptability », est un aphorisme que l'on doit à Karl Weick, 2001 : 389.

<sup>4</sup> Citation p 13, en référence à F. Jullien, *Traité de l'efficacité* p 86-87, 1996.

l'anticipation à l'amorce des processus, elle privilégie la réaction aux situations déjà formées. Dans ce cas, la réalité offre plus de résistance et s'il est trop coûteux d'agir sur elle, il est toujours possible de s'y conformer. L'anticipation ne doit pas être confondue avec l'improvisation qui est une action sans préparation ni délai. Mais dans les deux cas il n'est pas possible d'éliminer l'incertitude ni d'anticiper la complexité qui résulte de l'interaction de facteurs stratégiques. Le recueil quantitatif et les puissants calculs, ne parviendront pas à éliminer l'inconfort face à ces deux facteurs.

### **1 L'examen des régularités passées et des faits porteurs d'avenir**

Il est intéressant de repérer les régularités du passé, (tendances lourdes et cycles) sur de longues périodes. Lorsque celles-ci ont été identifiées, il s'agit de s'intéresser aux facteurs susceptibles de les affecter (disparition ou transformation). Il est souhaitable d'entretenir une « inquiétude méthodique » en rapport avec l'observation de ces régularités.

Les tendances lourdes sont des processus dominants. Deux étapes dans leur analyse sont à distinguer : la mesure d'un phénomène, en veillant à ne pas confondre une évolution structurelle et conjoncturelle et l'évolution de sa tendance (va-elle se prolonger, s'accroître, se retourner ?). Mais il faut faire attention car les tendances passées ne préfigurent pas l'avenir.

Les cycles sont une succession de phases d'expansion, ralentissement, reprises. L'intensité de chaque phase varie selon les secteurs d'activité.

Au niveau macro économique, les cycles sont considérés soit comme des fluctuations auto-entretenues, résultants de la dynamique économique (phénomène endogène) soit comme la résultante de chocs sur une structure dénuée de cycles propres (phénomène exogène).

Au niveau global, les cycles résultent de facteurs endogènes et exogènes.

Il est possible de déterminer des faits porteurs de changement grâce à la mobilisation des moyens formels (veille...) ou informels (réseaux relationnels). Il est aussi possible d'estimer de la probabilité de réalisation, en sachant que les faits annonciateurs peuvent disparaître ou être reportés. De même, il est possible d'apprécier les impacts du changement : en précisant les domaines concernés, la portée du changement, le délai.

Après avoir cerné la portée d'un événement et sa probabilité de réalisation à un horizon donné, il faut déterminer les actions à entreprendre (adaptation, surveillance, inaction...).

*Il faut signaler les limites de l'approche normative : les dirigeants doivent être préparés sur le plan psychologique (à ne plus s'attacher à une activité ou aux principes ...) et politique (reconfiguration de la carte des pouvoirs).*

### **2 Complexité et jugement**

Pour palier aux difficultés d'anticipation, il vaut mieux faire appel à une démarche prospective, qui donne une place centrale au jugement, plutôt que de recourir à des calculs sophistiqués. La prospective donne un panorama de futurs possibles (scénarios). Ce n'est pas une prévision.

Les méthodes de production de scénarios naissent dans les années 50 à la Rand Corporation avec, à l'origine des scénarios, Herman Kahn qui insiste sur le jugement et Olaf Helmer pour le développement de la méthode Delphi qui structure et formalise l'exercice prospectif avec « l'analyse d'impacts croisés ». Les facteurs susceptibles d'influer sur une situation sont identifiés et les plages de valeurs plausibles pour ces facteurs sont définies.

Il existe aussi d'autres méthodes :

- la méthode qualitative de nature déductive (Vaston, Frisbie, 1977) impliquant la définition d'une orientation pour chaque scénario et effectuant des prévisions sur chaque facteur.
- la méthode d'inspiration inductive (Becker, 1983) se concentrant sur quelques facteurs qui se voient attribuer différentes valeurs pour ne retenir que quelques scénarios.
- la méthode qui combine les deux précédentes.

La méthode des scénarios vise à préparer à différentes éventualités et stimule la réflexion pour agir.

## **Section 3 Construction**

### **1 Le façonnage des événements**

Les organisations sont capables de façonner les situations et pas seulement, selon la tradition d'Harvard, de répondre aux menaces et saisir les occasions. Il est possible de façonner les menaces et non les appréhender au travers d'une représentation balistique, qui s'intéresse à la probabilité, l'étendue et le moment de l'impact.

### **2 La transformation des structures sectorielles**

Le concept de cycle de vie sert d'alibi aux dirigeants sur l'explication du déclin des secteurs. Le management stratégique doit pourtant s'affranchir des concepts afin qu'ils ne représentent pas d'obstacles épistémologiques. Ainsi, les facteurs sont prépondérants par rapport au jeu des acteurs. Ce qui revient à dire que « les structures sectorielles déterminent l'éventail des conduites stratégiques<sup>5</sup> ». Les facteurs constituent un cadre dans lesquelles les acteurs se font concurrence. Cette conception déterministe est remise en cause de manière objectiviste et subjectiviste.

Pour le BCG, ce sont l'homogénéisation des activités (qui brise les distinctions et crée de la dépendance entre concurrents) et les transferts d'expériences (qui réduisent la portée de l'apprentissage) qui détériorent la situation sectorielle. Cela signifie que les secteurs concurrentiels sont altérés par les stratégies des concurrents. La firme a alors le choix, soit d'améliorer sa situation dans le système, soit de le transformer. L'avantage concurrentiel va alors être mis en avant, dans les secteurs « fragmentés » (en « impasse ») comme ceux des services où, il est possible de mettre en avant des politiques de volume et de démarcation. Les stratégies de transformation s'appliquent aux secteurs en impasse, tel le cas du transport où l'interdépendance entre les concurrents est grande et où personne ne prend vraiment le dessus.

Pour Baden-Fuller et John Stopford, ce sont les entreprises qui sont vieillissantes et non les secteurs qui sont matures ou en déclin. Il est toujours possible de régénérer une affaire afin de leur redonner une dynamique de création de marchés et de développement de produits ou processus innovants.

### **3 La production de l'univers stratégique**

Par delà le façonnage d'évènements ou la transformation de situations existantes, les acteurs peuvent choisir de créer leur propre réalité à travers une démarche collective et interactive. Des firmes en concurrence ont intérêt à assurer collectivement les conditions permettant à leurs activités de se développer, en construisant l'activité stratégique.

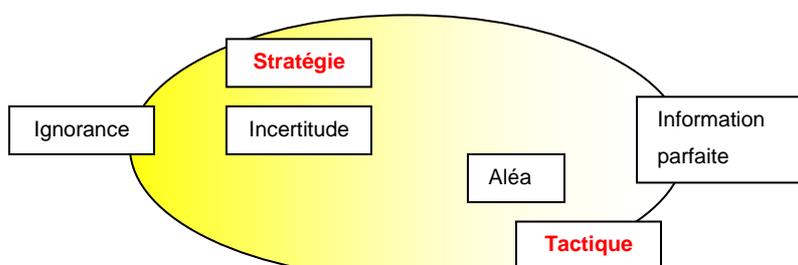
---

<sup>5</sup> Citation p 25.

## 2. L'ELABORATION STRATEGIQUE ENTRE COMPUTATION ET INTERPRETATION

### Section 1 La stratégie aux limites de la computation

Si l'information dont les acteurs disposent est fortement structurée, alors le calcul peut être possible et utile, mais lorsque l'information est partiellement disponible, peu fiable ou obsolète, le jugement sera primordial. L'information va produire la différence entre aléa et incertitude, en conséquence, entre tactique et stratégie.



*Diversité des situations du point de vue de l'information, p 36.*

Le décideur peut se trouver entre aléa et incertitude.

#### 1 Stratégie et tactique

Avec les approches classiques (Clausewitz, Jomini) du domaine militaire, la tactique ordonnait l'action dans les combats, alors que la stratégie liait les combats les uns aux autres pour atteindre les fins de guerre. La distinction était faite en fonction des compétences et les échelles des opérations.

Aujourd'hui, c'est l'information qui occupe une place primordiale : le stratège a une information partielle, peu fiable, le tacticien est assuré de disposer d'une corrélation entre les effets requis pour atteindre l'objectif et de moyens.

Mais la stratégie a, elle aussi, besoin d'automatismes et d'actions programmées pour être efficace.

Pour Poirier, ce qui différencie tactique et stratégie, c'est la nature de l'information que les acteurs ont à leurs dispositions pour la traiter (et non les enjeux ou la durée des effets). Aux situations balisées, correspondent des décisions tactiques, alors que lorsque l'incertitude s'accroît, l'acteur entre dans le domaine de la stratégie.

#### 2 Collecte de l'information et réduction de l'incertitude

La collecte d'informations est donc utile, mais pas toujours nécessaire. Notamment parce que la collecte risque d'attirer l'attention de la concurrence, parce que les clients potentiels ne seront pas en mesure d'apporter une information suffisamment fiable et parce que parfois, il est moins coûteux de faire une expérimentation.

Au sein d'une organisation, le contrôle opérationnel traite d'informations relatives aux activités qui se traduisent par des tableaux de bord, alors que les systèmes d'information stratégique s'intéressent aux données d'origine externe ayant un caractère prospectif. Mais prendre en compte également les sources internes serait profitable car une partie de l'information stratégique est déjà présente dans l'organisation de façon informelle (notes, rapports...).

Il existe trois manières de rechercher l'information : la quête, la surveillance, la veille. L'organisation de la veille est plus délicate que les deux premiers, car les acteurs savent déjà comment orienter leurs collectes (projet et phénomènes définis). Il est possible d'organiser l'activité de veille selon les grandes composantes de l'univers stratégique (économique, sociologiques, politique) ou de décalquer le découpage fonctionnel de l'entreprise. Mais ces deux méthodes sont insuffisantes. Une autre méthode, celle de Rockart consiste à orienter la veille stratégique en fonction de facteurs critiques identifiés, pour le développement à moyen/long terme de l'entreprise, grâce au recueil d'informations auprès des principaux responsables.

Il existe trois voies d'accès aux informations extérieures. Les informations publiques, qui sont faciles d'accès et sont peu coûteuses (mais il ne faut pas s'en contenter). L'information commandée aux prestataires et les informations en provenance des réseaux, de relations interpersonnelles où il est davantage question de confiance et qui sont moins coûteuses et plus valides que certaines informations émanant de prestataires spécialisés.

Comment mettre à disposition de l'information ? Il est souhaitable que l'information stratégique soit stockée sous des formats simples. L'informatisation est venue appuyer le stockage et l'exploitation des informations, mais ce sont en général les bases de données simples qui donnent de meilleurs résultats.

### **3 L'espace stratégique local**

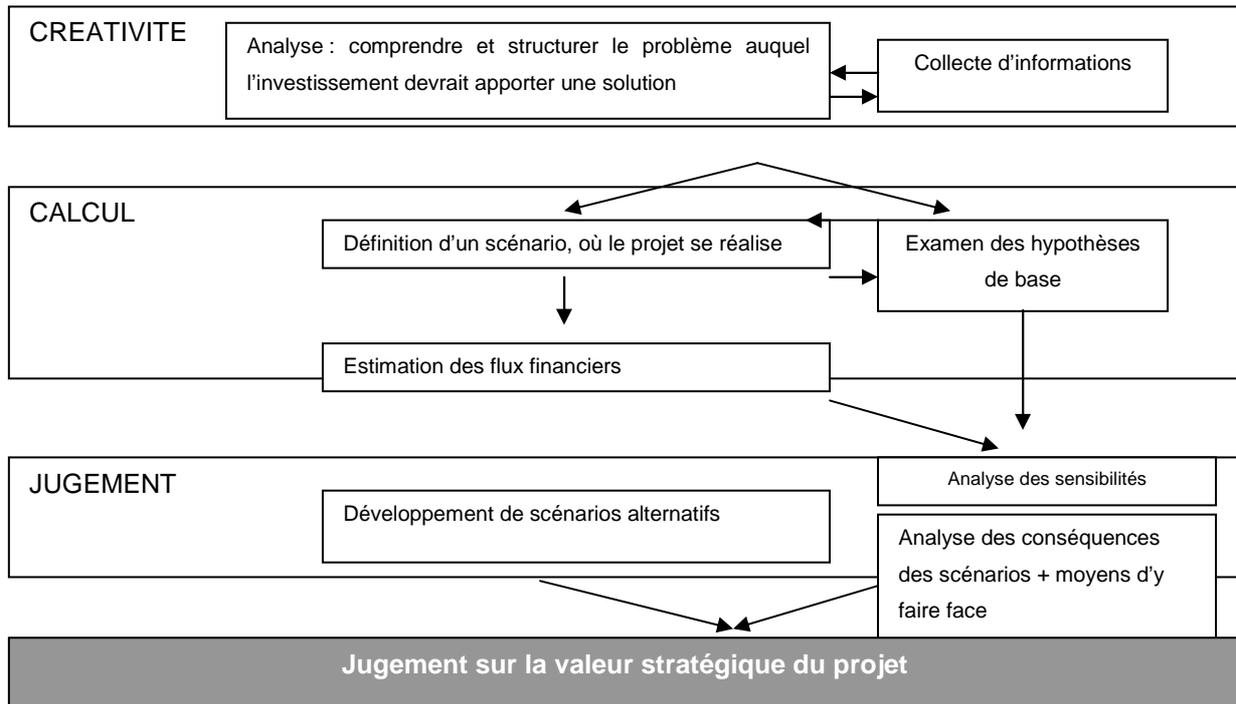
C'est le centre qui formule la stratégie, la périphérie en est l'exécutant. Sauf lorsque la ligne de démarcation entre stratégie et tactique à trait à l'information, car les acteurs périphériques et ceux du centre sont également confrontés à l'incertitude. Dans ce cas, il y a décentralisation et reconnaissance d'un espace stratégique local. Les relations entre les deux niveaux sont redéfinies : le centre définit le cadre dans lequel les entités locales contribuent à la stratégie.

### **4 Investissement stratégique et jugement**

L'investissement tactique visant à améliorer la productivité ou la flexibilité des installations productives, interviennent dans une situation « balisée ». Dès lors, les flux financiers associés à l'opération sont relativement faciles à apprécier (montant et délais). Ce n'est pas le cas, pour l'investissement stratégique qui correspond à une décision d'allocation de ressources prises en situation d'incertitude. La méthode de la « valeur actuelle nette », (VAN) est adaptée dans le premier cas, mais dans le second, il vaut mieux s'en tenir à la détermination des grandes catégories de risques.

Pour surmonter les limites des méthodes traditionnelles d'actualisation, la théorie financière, s'est attachée à évaluer les options réelles attachées aux projets d'investissement. Le calcul bute sur l'incertitude, mais il est possible, avec l'approche de Hertz et Thomas, d'y pallier en restituant les contributions des calculs et celles du jugement quant l'information est lacunaire, douteuse ou obsolète.

Trois étapes caractérisent cette démarche :



## Section 2 L'interprétation au cœur de la stratégie

Sur la base de représentations, l'acteur s'engage dans l'action. Le travail interprétatif destiné à produire cette représentation porte sur l'ensemble de la situation, ainsi que sur les éléments qui la compose.

### 1 Schémas, script et interprétation stratégique

Les schémas décrivent l'organisation des objets. Les scripts définissent l'ordre temporel des évènements. Les schémas et les scripts qu'ont les acteurs en mémoire jouent un rôle dans leur interprétation.

Les schémas de produits sont des représentations qui associent les attributs, les conditions d'usage, et les caractéristiques de l'acheteur dans une définition du produit ou de la prestation qui sont échangés sur le marché (d'après Porac). L'évolution des produits résulte de l'effort des producteurs à améliorer la conception du produit en continu, mais ces efforts peuvent rester prisonniers longtemps de schémas.

Si la représentation du produit se fige, il en est également ainsi pour le secteur. Le phénomène de convergence conduit les firmes à soumettre la représentation de la concurrence au principe de la comparabilité. Les divers concurrents viennent alors à se ressembler. Il leur faut un certain temps avant de remanier leurs représentations et procéder à un décadrage, face notamment à l'apparition d'un concurrent qui se distingue.

Le script définit l'ordre temporel des évènements. Mais il ne s'agit pas uniquement d'enchaînement d'étapes car il est possible de les conduire simultanément. Le modèle séquentiel est davantage

présent dans les organisations de type verticales. Au contraire, le modèle concourant<sup>6</sup> est plus extraverti (orienté client + mobilisation des ressources extérieures à l'entreprise) et plus horizontal (transversalité + décloisonnement fonctionnel + ajustement mutuel). Le script est un défilé d'étapes, mais il n'est parfois pas nécessaire de les suivre. Il est opportun de savoir sauter des étapes. Le script suggère qu'il y ait une fin, (avec le concept de cycle de vie) mais l'idée d'un terme fait obstacle à l'idée de régénération qui est pourtant possible.

## 2 Catégorie et interprétation stratégique

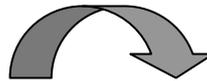
La théorie de la catégorisation stipule que pour donner du sens aux situations vécues, les individus développent des catégories qu'ils utilisent à des fins de classement et de compréhension<sup>7</sup>.

L'objectif de la méthode SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) est de conduire à un repérage des facteurs ayant une influence stratégique.

- Il s'agit dans un premier temps d'identifier les forces et faiblesses d'une organisation, ainsi que les opportunités ou menaces présentes dans l'environnement.

- Puis dans un second temps d'utiliser la matrices des recommandations.

	<i>Interne</i>	<i>Externe</i>
<i>Bon</i>	<i>Force</i>	<i>Opportunité</i>
<i>Mauvais</i>	<i>Faiblesse</i>	<i>Menace</i>



	<i>Dedans</i>	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Dehors</i>			
<i>Opportunité</i>		<i>Exploiter</i>	<i>Chercher</i>
<i>Menaces</i>		<i>Affronter</i>	<i>Eviter</i>

La méthode est simple et conduit à accorder une attention aux membres de l'organisation. Mais les faits ne sont pas si aisément classables dans les catégories SWOT.

Les perceptions individuelles sont fonctions de facteurs individuels et certaines attributions sont aussi bien des forces que des faiblesses.

Les critères ne sont pas identiques suivant les managers (forces et faiblesses en fonction des réalisations passées ou des objectifs à réaliser ?). L'analyse théorique révèle les défauts irrémédiables de la méthode SWOT.

Premièrement, il est difficile de trancher sur la nature « bonne » ou « mauvaise » d'un phénomène car des implications favorables et défavorables s'enchevêtrent parfois de manière inextricable. Il est par ailleurs nécessaire de distinguer l'important du négligeable et il faut être vigilant à ne pas procéder à de « terribles simplifications », qui seraient des dénis de la réalité<sup>8</sup>.

La qualification des phénomènes dépend de la vision souvent implicite de ceux qui sont amenés à juger. L'interprétation est essentiellement due au contexte, qui détermine ce que les processus de

<sup>6</sup> Garel, 2003, 36-38.

<sup>7</sup> Citation p 55.

<sup>8</sup> Watzlawick et al., 1975 : 58-59.

*scanning*<sup>9</sup> ou de *noticing*<sup>10</sup> vont retenir comme matériau digne d'intérêt. La prise en compte du contexte réduit le nombre de significations possibles attribuées au matériau préalablement sélectionné. L'interprétation peut donc changer avec le contexte.

Deuxièmement, un phénomène n'est pas nécessairement « dedans » ou « dehors ». La frontière en matière de stratégie n'a pas la clarté qu'on lui prête (par exemple, la compétitivité d'une entreprise est liée aux ressources qu'elle est capable de mobiliser, internes mais aussi externes).

La matrice des recommandations peut-elle aider à la décision ? Certainement à partir du moment où les phénomènes sont qualifiés et traités (exploiter, chercher, affronter, éviter) mais elle pose trois problèmes : 1) le croisement d'un phénomène interne et externe peut constituer un sous-système intéressant à analyser, 2) même si peu de facteurs sont retenus, le nombre de croisement à examiner est élevé, 3) les recommandations de la matrice peuvent être mal établies (la rencontre d'une force et d'une occasion ne constitue pas forcément une situation à exploiter).

### **3. L'ELABORATION DE LA STRATEGIE OU L'ENTRE ETAYAGE DE LA PENSEE DE L'ACTION**

On a autrefois parlé d'approche « balistique » de la stratégie du fait de sa dimension projective et de l'importance accordée au calcul. Aujourd'hui, on estime que la stratégie ne fait pas l'avenir mais y contribue. La stratégie est non seulement délibérative, elle se forme aussi dans l'action. Elle n'est pas non plus que projective, mais également rétrospective. Ainsi, la stratégie doit se construire par une dialectique de la vision et de la réalisation, de la conception et des « voies moyens », de l'imaginaire et du réel, du présent et du futur.

## **Section 1 La délibération stratégique**

### **1 Vision et plan ou la substance du projet**

Une vision consiste à concevoir simplement un ensemble de choses complexes. Le plan correspond aux dispositions arrêtées en vue de sa réalisation.

La vision peut se confondre avec celle du chef d'entreprise dans la petite firme entrepreneuriale.

Il s'agit parfois d'une « illumination »<sup>11</sup> qu'il est nécessaire de faire évoluer. Mintzberg accorde de l'importance à cette « familiarité » auquel les experts en planification n'ont pas accès. Si la vision qualifie des représentations globales et audacieuses, elle reste une hypothèse. A partir du moment où elle est mise en œuvre, elle peut-être décevante<sup>12</sup> (expérimentations et temps d'apprentissage longs...). Lorsqu'une vision est confirmée par l'expérience, alors, elle peut se transformer en modèle. Mais il convient d'être vigilant, car lorsque la vision devient paradigme, il est difficile de changer des modèles. Ils peuvent dénier les informations signalant une mutation de l'environnement.

Le est un ensemble de voies et moyens pour transposer la vision dans le réel. Il remplit les fonctions d'information, de coordination et d'orientation. Il a également une fonction mobilisatrice car les rôles de chacun sont précisés dans la dynamique collective.

---

<sup>9</sup> Daft et Weick, 1984.

<sup>10</sup> Starbuck et Milliken, 1988.

<sup>11</sup> Mintzberg, Waters, 1984).

<sup>12</sup> March, Weil, 2003 : 49.

La formalisation est essentielle dans la tradition « classique », elle doit être maîtrisée : les plans sont écrits et explicites<sup>13</sup> et ils sont objectifs, factuels, logiques et réalistes<sup>14</sup>. Pour Mintzberg et Waters, la formalisation est nécessaire lorsque la taille de l'organisation croît et l'avenir de l'organisation dépend de partenaires extérieurs.

Mais la formalisation risque de figer les choses. C'est la raison pour laquelle le plan doit être succinct qu'une entreprise devrait toujours être prête à transgresser ses propres plans (défiance raisonnée ...).

## 2 Le processus de la délibération stratégique

La démarche stratégique porte autant sur le produit que le processus : aujourd'hui l'attention ne porte plus essentiellement sur le plan.

Le processus de planification remplit plusieurs fonctions : partager de l'information et élaborer une vision stratégique pour les dirigeants. Il doit être géré en veillant à définir les systèmes de récompenses et de sanctions. Dans le cas d'entreprises multidivisionnelles, il s'agit de gérer le partage des responsabilités entre le siège et les unités opérationnelles. Il est alors nécessaire de trouver un équilibre entre préoccupations globales et aspects locaux.

Plutôt que d'opposer les décisions radicales et les manières incrémentales de progresser, il est intéressant d'en exploiter la complémentarité. Tout projet suppose une décision initiale, une impulsion et une action. Puis une série de décisions, échelonnées dans le temps<sup>15</sup> tiennent compte des résultats obtenus, des contre-projets et des nouvelles informations.

Pour Bourgeois III et Eisenhardt (1988), il est nécessaire d'instruire rapidement et systématiquement les décisions cruciales, avoir un dirigeant puissant et résolu, disposer d'une équipe de direction forte, compétente et savoir prendre des décisions audacieuses tout en progressant de façon assurée et incrémentale.

L'exercice de la pensée stratégique, pour être efficace, doit emprunter les modes cognitifs des deux hémisphères cérébraux :

Hémisphère gauche	Hémisphère droit
Analyse, Abstraction, Logique, Temps séquentiel	Appréhension des formes globales, concret, émotion, intuition, orientation spatiale

*D'après E. Morin, De la connaissance de la connaissance. Le Seuil, 1986, p 89.*

L'approche analytique est peu adaptée lorsque les degrés de liberté sont nombreux dans le cas d'élaboration d'un projet stratégique (foisonnement d'idées). Elle est concevable lorsque la question à traiter est plus cadrée.

Lorsqu'il s'agit d'imaginer l'avenir, il vaut mieux partir de l'intuition et des projets des membres, en veillant à ce qu'il n'y ait pas trop d'enthousiasme, car trop de libertés seraient prises vis à vis des principes et méthodes données.

<sup>13</sup> Ansoff, 1969 .

<sup>14</sup> Steiner, 1969 .

<sup>15</sup> Poirier, 1987 .

## Section 2 La formation de la stratégie

La démarche stratégique est alimentée de la façon suivante :



Son exercice est rétrospectif : il consiste à donner du sens à ce qui n'a pas été anticipé. Il s'agit de combiner les changements souhaités et non souhaités.

### 1 La réalisation du projet

En entrant dans le réel, le projet se transforme et s'écarte de la vision d'origine. Sa réalisation consiste à élaborer le contexte de son développement.

### 2 Les contributions autonomes

Les organisations se comportent souvent comme si « elles préféreraient la révolution à l'évolution »<sup>16</sup>. Elles ont des mécanismes qui favorisent la reproduction<sup>17</sup>.

Burgelman distingue deux processus fondamentaux : une fonction de reproduction induisant les comportements des membres, qui renforce la cohérence stratégique mais favorise l'entropie et une fonction de régénération, résultante d'activités stratégiques autonomes. Mais lorsque qu'un projet s'écarte du paradigme dominant, il est source de rivalités internes car il modifie l'allocation des ressources et redessine la carte des pouvoirs. La hiérarchie intermédiaire apporte une contribution à la régénération stratégique de l'entreprise.

Entre les stratégies anticipées et celles qui sont émergentes, il existe des situations intermédiaires, qui suivent deux principes : les acteurs prennent des libertés et déforment le paradigme et la direction fixe des orientations générales, que les acteurs interprètent et limitent.

Les travaux de Burgelman consacrés à l'intravise et l'innovation mettent en valeur les contributions réalisées aux divers niveaux de l'organisation :

Processus Niveaux hiérarchiques	Elaboration du contenu	Impulsion	Définition du cadre stratégique	Manipulation du contexte structurel
Direction générale	Surveillance	Autorisation	Rationalisation <i>a posteriori</i>	Structuration
Division activités nouvelles	Conseil et soutien	Dimensionnement stratégique	Esquisse de nouveaux domaines	Négociation
Chef de projet	Mise en relation d'un besoin et d'une technique	Constitution d'une masse critique	Génération d'idées nouvelles	Remise en question

D'après Burgelman, « a process Model of Internal Corporate Venturing in the diversified Major Firm », Administrative Science Quarterly, juin 1983.

<sup>16</sup> Citation p 79.

<sup>17</sup> Hedberg et al, 1976.

### 3 Bricolage

La pensée stratégique utilise diverses ressources (information, mémoire, expérience, imagination) mais pour modifier la réalité, elle a parfois recours au bricolage : en détournant l'objet de son système de référence et sa finalité, en transformant un assemblage d'éléments pour le doter de propriétés et finalités nouvelles.

### 4 Apprentissage et expérimentations

On a le sentiment que l'univers stratégique est devenu plus complexe et tumultueux. D'où la nécessité de ne plus faire de la gestion de manière itérative, mais de faire « l'apprentissage en marchant ». La gestion de l'apprentissage organisationnel porte sur la gestion de l'expérience accumulée et l'intelligence de l'expérimentation. Si l'action peut éclairer la réflexion, il revient à reconnaître le droit à l'erreur via l'exploration et l'expérimentation. En recourant à l'expérimentation il est nécessaire d'admettre que la démarche sera imprévisible, incontrôlée, inefficace, proactive, continue et diverse<sup>18</sup>.

## 4. L'ELABORATION STRATEGIQUE ENTRE DERAISON ET DELIAISON

Il ne faut pas sous-estimer le risque pour la démarche stratégique de basculer dans la déraison et pour l'organisation de souffrir d'un découplage excessif.

### Section 1 D'une rationalité de plus en plus limitée à la déraison organisationnelle

#### 1 Rationalité individuelle contre biais et affects

Les individus composant les organisations ne correspondent pas à l'image du décideur de la théorie classique, leur rationalité est modeste. Ils sont contraints à ne pas rechercher de solutions optimales, mais satisfaisantes. Ils empruntent des raccourcis et font usage de procédés intuitifs<sup>19</sup>. Mais ceci peut conduire à des erreurs et systématiques<sup>20</sup>. Voici les procédés de simplification susceptibles d'intervenir au cours de différentes étapes d'un processus de décision stratégique et les effets :

Procédé	Effet
Conviction préalable	Ignorance de certains faits
Ajustement et ancrage	Sous-utilisation de certaines données
Raisonnement par analogie	Mauvaise définition des problèmes
Présentation obsolète	Mauvaise définition des problèmes

*Phase d'identifications du problème et identification d'objectifs*  
Tableau p 93

Procédé	Effet
Elaboration d'une solution unique	Elimination de toute possibilité de choix
Application de critères intuitifs	Rejet prématuré de certaines voies

*Phase d'élaboration des alternatives*  
Tableau p 94

<sup>18</sup> Brown, Eisenhart, 1998 : 7-9.

<sup>19</sup> Simon, 1983 ; March, Simon 1974.

<sup>20</sup> Kahneman et al., 1982.

Procédé	Effet
Calcul de probabilité à partir d'échantillons peu représentatifs	Calcul erroné des conséquences
Dévalorisation des solutions partiellement décrites	Rejet de solutions intéressantes en raison d'une présentation déficiente

*Phase d'évaluation et de sélection*

*Tableau p 95*

La personnalité des dirigeants peut fortement influencer la stratégie. Manfred Kets de Vries et Danny Miller (1984) ont établi des correspondances entre les psychoses et névroses des dirigeants et des pathologies observées dans les organisations.

## 2 L'irrationalité des groupes

Le groupe doit éviter de tomber dans la dissension ou encore l'anomie. Le groupe risque de ne pas à se hisser au niveau des enjeux collectifs, car il est trop préoccupé à défendre ses intérêts propres (ceux du clan voire du mandant...). Il doit éviter également d'entrer dans le phénomène du « groupthink »<sup>21</sup>, car il peut mettre en veilleuse les capacités critiques. Dans ce cas, une énergie puissante et l'absence de régulation font que le système s'emballe, entraînant l'autocensure. Pour éviter ce phénomène, il est essentiel<sup>22</sup> de s'assurer du concours d'individus aux parcours variés. Il faut que le groupe maintienne des relations avec l'extérieur et se fixe des règles de fonctionnement. Mais ces remèdes seraient insuffisants. Pour Bion<sup>23</sup>, le groupe serait gêné, mais aussi aidé, par des forces affectives. Il observe que l'activité du groupe s'organise de façon transitoire (dépendance, couplage, attaque-fuite).

## 3 Les emballements organisationnels

La question que se posent Jerry Ross et Barry M. Staw, est de savoir :

- Comment mettre une organisation en mouvement ? Les travaux sur la motivation, la décision, le changement, la stratégie, apportent des réponses.
- Comment la stopper alors qu'elle s'emballe dans une direction ? Il apparaît que l'organisation a souvent une difficulté à s'en écarter, alors même que les signaux indiquent de le faire. Le processus de l'escalade de l'engagement provient de causes multiples. En début de projet, les données technico-économiques sont prépondérantes, puis les forces psychologiques, sociales, organisationnelles gagnent de l'importance, jusqu'à ce que le rationnel soit relégué au second plan. Enrailler ce type de processus est délicat.

## Section 2 La déliaison organisationnelle le normal et le délétère

Les approches rationalistes surestiment la possibilité de coordonner les comportements dans les organisations.

<sup>21</sup> Irving Janis, 1982.

<sup>22</sup> Janis, 1982.

<sup>23</sup> Bion, 1965, 130.

## 1 Découplages ordinaires

A la suite d'Herbert Simon, Ansoff distingue quatre étapes constitutives de décisions stratégiques : La perception d'une occasion ou du besoin de décider, la formulation de différentes lignes d'actions, l'évaluation de celles-ci en fonction de leurs contributions puis leur mise en œuvre.

Or, plus qu'un enchaînement logique, la décision est davantage le fruit de rencontres fortuites entre problèmes, solutions, participants et occasions de choix.

Cohen rend compte de ce phénomène avec l'image de « l'organisation poubelle », comme espace où s'imbriquent des flux hétérogènes.

Comment les organisations peuvent-elles satisfaire à des exigences incohérentes qui leurs sont imposées par leur environnement ?

Mil Brunsson distingue deux sphères distinctes du comportement organisationnel :

- L'une idéologique : celles des pensées, idées, de leurs processus d'élaboration, de communication.
- L'autre constituant le système de l'action, tangible.

Le lien entre les deux sphères est variable en intensité. Parfois, c'est la pensée qui intervient après coup, comme donnant du sens à l'action. Il arrive aussi que action et pensée se complètent en répondant à des exigences différentes (ce qui est fait est tu, ce qui est dit n'est pas fait). Brunsson appelle ce phénomène « l'hypocrisie organisationnelle ».

L'organisation gère ainsi les exigences antagonistes, en fonctionnant sur un registre opérationnel (plus fragile mais plus stimulant pour les membres) et un registre politique (plus résistant moins motivant pour les membres).

Les techniques de découplage peuvent être selon Brunsson, de nature à renforcer la légitimité de l'organisation et le contrôle des dirigeants. En effet, en prenant de la distance par rapports aux actions, ces derniers fixent des objectifs ambitieux voire irréalistes, incitant les membres de l'entreprise à se surpasser.

## 2 Découplages délétères

Mais il ne faut toutefois pas tomber dans l'excès inverse par rapport à ces objectifs.

A mesure que les organisations se développent, elles se différencient. Les composantes sont plus spécialisées, s'adaptant à leurs univers stratégiques spécifiques<sup>24</sup>. Mais le cloisonnement guette, pouvant entraîner des détériorations des relations inter-individuelles et par conséquent de l'intelligence organisationnelle.

---

<sup>24</sup> Lawrence, Lorsch, 1973.

Voici les principaux obstacles, effets et remèdes :

Causes structurelles de distorsions et de blocages	Principaux effets	Remèdes
Nombreux niveaux hiérarchiques Importance accordée au « galon »	Accent sur le contrôle Gêne la communication ascendante Maintien les experts à leur « place » (subordonnés, isolés)	Equipe, organisation par projet Utilisation d'outsiders Diversification des canaux
Spécialiser centration forte et rivalité entre entités Grand nombre d'entités engagées	Localisme : beaucoup d'informations non pertinentes ou trompeuses Experts trop distants de la politique générale Redondance coûteuse	Conférences de divers spécialistes en évitant consensus de façade ou de fatigue Encourager les rivalités constructives Alimentation directe à des sources variées Gestion des carrières (rotation, croisement : terrain-siège)
Intelligence hyper-centralisée	Dirigeants hors des réalités, Surchargés, Experts trop distants des utilisateurs, Unanimisme	Développer des capacités d'interprétation Intégrer collecte et évaluation aux lieux des décisions importantes

D'après Wilensky H.L., Organizational Intelligence, Basic Books (1967). Tableau p 108.

Les interactionnistes estiment que la vie sociale est un processus continu de communication, d'interprétation et d'adaptation mutuelle. Mais il est préférable de voir le processus social comme un processus de structuration confrontant deux configurations<sup>25</sup> :

- 1) Une formelle (avec des contraintes : rôles, règles, procédures, scripts, relation d'autorité), qui donne corps aux manières de penser dominantes (donc, épargne l'interprétation),
- 2) Une informelle (avec un mécanisme d'interaction) qui permet le partage des interprétations et la stabilisation du sens.

Les boucles de rétroaction positives n'ont pas que des vertus : lorsque le système de rôle faiblit, il entraîne une perte de sens, qui conduit à une dissolution du système de rôle etc.

Afin d'éviter ces phénomènes d'amplification, qui peuvent conduire à l'effondrement d'une organisation, il est nécessaire de :

- 1) Maintenir la relation naturelle qui s'établit entre sens et structure,
- 2) Mettre en place un dispositif où sens et système seraient liés par des relations de sens contraires. Ainsi, une perte de sens renforcerait la structure : les difficultés à produire du sens apparaîtraient comme un signal aux membres qui se soucieraient davantage de leurs relations, qui reconstruiraient la structure, qui accroîtraient le travail interprétatif, qui réduiraient l'attention donnée à la structure.

<sup>25</sup> Weick, 1993.

## **Partie 2 Acteurs et Dynamiques compétitives**

### **5. STRATEGIE ET GOUVERNANCE**

L'équilibre entre le contrôle et l'autonomie est une question de management qui revient à se demander « comment diriger les dirigeants ». Ceux-ci sont-ils les agents exécutant la politique voulue des actionnaires ? Comment peuvent-ils jouer un rôle central dans l'élaboration de la stratégie dans un contexte où les parties prenantes les influencent ?

#### **Section 1 Le stratège et ses mandants**

##### **1 La stratégie peut-elle être l'exécution d'une politique ?**

Qui définit les buts ? D'après les théoriciens classiques (Ansoff, Hofer), la décision appartient aux instances politiques de l'entreprise (assemblée générale, tutelle...). Pour les théoriciens militaires (Clausewitz, Poirier), il ne peut y avoir de distinction nette entre le politique et la stratégie. Poirier définit la stratégie comme la science et l'art de manœuvrer des forces pour accomplir les fins de la politique traduites en buts stratégiques et estime qu'il existe des interconnexions fortes entre les deux fonctions.

En transposant [responsables politiques/chefs militaires] => [propriétaires/gestionnaires], il est possible de dire que les influences sont réciproques.

##### **2 Le dirigeant ne doit-il pas se préoccuper que de l'intérêt des actionnaires ?**

La firme managériale est caractérisée par la séparation entre les fonctions de propriété et de direction. Après Berle et Means il y a conflit d'intérêts entre les deux : les propriétaires se soucient de la valeur des marchés des fonds propres et les dirigeants du prestige, du pouvoir et de l'argent. Les ouvrages expliquant comment contraindre les dirigeants à servir les intérêts des actionnaires sont nombreux, particulièrement aux Etats-Unis. Pour Mark Roe (2001), La firme managériale est un élément du système institutionnel qui lui donne une signification. Dans un système démocratique avec prépondérance du social, il est plus difficile d'accorder les intérêts des dirigeants et des actionnaires. Ainsi, dans un système social-démocrate, la création de la valeur est abordée du point de vue de l'actionnaire, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes.

Dans l'approche anglo-saxonne, les actionnaires sont propriétaires de la firme. Apporteurs de fonds, ils ont un pouvoir de décision. Or, on observe dans d'autres pays, que les émissions de fonds propres ont peu financé l'investissement (par exemple en France), l'équilibre contribution/rétribution ne s'établit pas dans un contexte libéral : d'autres acteurs contribuent à la formation de la stratégie (membres d'entreprise...). Les rétributions, elles, ne sont pas forcément rémunérées à leur coût d'opportunité, elles peuvent être déterminées par le résultat de la stratégie.

#### **Section 2 Le dirigeant : un stratège sous influence en quête d'autonomie**

##### **1 Les autres parties prenantes à la stratégie et leurs moyens d'influence**

Le gouvernement d'entreprise correspond à ce qui délimite les pouvoirs et influence les décisions des dirigeants. Qui limite le pouvoir des dirigeants ?

- Le *conseil d'administration* qui dispose de deux leviers, la rémunération et le remplacement des dirigeants. Mais d'après Charreaux, (1997), son efficacité est limitée.

- Les *candidats à une prise de contrôle* : en entreprenant le redressement pour obtenir une meilleure valorisation boursière et en donnant congé aux dirigeants. Mais il est rare que l'équipe dirigeante soit remplacée durant la première année. Les prises de contrôle sont plus ou moins facilitées par le contexte juridique et institutionnel.

- Les *banques*, qui disposent d'une bonne visibilité sur l'information. Mais suivant le contexte institutionnel, leurs influences sont limitées.

- Les *analystes financiers* qui ont accès aux équipes dirigeantes et sont à même de conseiller dans le domaine de la stratégie et la gouvernance. Mais ceux-ci ne peuvent être impartiaux, car les banques d'affaires qui les emploient ont des relations avec les dirigeants, ce qui fausse leur jugement et ils sont rétribués pour amener des investisseurs et non regarder la santé de l'entreprise.

Le contexte politico-institutionnel est déterminant en ce qui concerne l'activité des entreprises et de ces dirigeants. D'après Fligstein, le cadre institutionnel influence la prééminence des fonctions, qui s'est déplacée de la production à la vente, puis au marketing et ensuite à la finance.

L'histoire des firmes montre qu'elles ont soit cherché à échapper à la compétition soit à la contrôler.

Dans le système social-démocrate, le contrôle par les salariés s'inscrit dans une logique pluraliste. La croissance est préférée à la rentabilité, les changements sont difficilement acceptés et la mise en œuvre se heurte à des pressions.

## **2 L'autonomie du dirigeant**

Il existe un paradoxe autour du contrôle et de l'autonomie : il est considéré que le dirigeant ne peut être rapporteur de valeur sans un espace discrétionnaire. Mais en même temps, il s'agit d'éviter son « enracinement », en mettant en place des contrôles. Ces contrôles seront déjoués, car le dirigeant est comme n'importe quel acteur stratégique, il neutralise les mécanismes disciplinaires (Crozier, Fridberg) en privilégiant les investissements qui sont dépendants de ses compétences ou de son réseau relationnel (manipulation du conseil d'administration etc).

Les détenteurs d'influences vont s'entendre pour former des alliances. Lorsqu'elles sont durables, elles deviennent des coalitions. Pour Cyert et March, les buts de l'entreprise résultent de négociations et il appartient au dirigeant de les trancher.

Il est possible de déterminer des typologies de systèmes politiques (d'après Mintzberg) :

- un système politique externe : un individu ou groupe exerce une influence, impose davantage leurs préférences car l'information connue de celui-ci est parcellaire (cas du maire en France...),

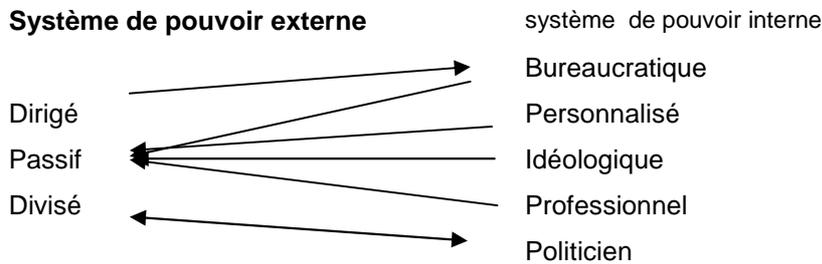
- un système politique externe divisé : plusieurs coalitions se partagent le pouvoir. A mesure que le nombre de groupes de coalition progresse, leur pouvoir diminue et le système politique externe est passif.

- un système politique interne : un individu prend les décisions stratégiques et dirige leurs exécutions (cas du chef d'entreprise).

- Dans la logique bureaucratique, le pouvoir s'exerce au travers de règles et procédures. Le pouvoir se distribue selon un système d'autorité formel.

- Lorsque l'idéologie est un système dominant, alors le système de pouvoir se construit suivant des valeurs partagées ; Les décisions seront prises en fonction de considérations normatives, qui supplanteront les critères d'efficacité, d'efficience et de sécurité.

La figure ci dessus représente les six configurations les plus « naturelles ».



*Schéma p 128. D'après Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations. Editions d'Organisation, 1986, p415.*

## 6. LES POLITIQUES RELATIONNELLES

Les interactions stratégiques sont soumises à des forces qui incitent les acteurs à l'affrontement, l'évitement ou la coopération.

### Section 1 Situation agonistiques, fusionnelles ou d'isolement

#### 1 Comportement d'évitement et situation d'isolement

Les comportements d'évitement s'expriment dans les situations de concurrence monopolistiques, ou d'un besoin de survie. Face aux agressions, l'entreprise fuit ou fait obstruction.

La fuite consiste à trouver des manières de contourner un comportement extérieur hostile (OPA...). Fuir, c'est aussi abandonner l'accessoire pour sauver l'essentiel. Mais la fuite n'est souvent que provisoire.

Il est possible aussi de faire obstacle par la protection de ses intérêts (protectionnisme) à l'action d'un adversaire, en cherchant des appuis politiques et juridiques. La dissuasion permet d'affaiblir les intentions du concurrent. Parfois, elle débouche sur un phénomène « d'indulgence mutuelle » et de « connivence tacite », où aucune partie n'empiète sur le territoire de l'autre.

#### 2 Comportement coopératif et situation fusionnelles

Les comportements coopératifs adviennent lorsqu'il existe un projet commun (accord inter-entreprises, assemblage de ressources), ou lorsqu'il y a une communauté de destin du fait de concurrents ou de partenaires commerciaux.

#### 3 Situation agonistiques et comportement d'affrontement

La situation agonistique est assez exceptionnelle alors que les situations d'affrontement imprègnent la vie des affaires.

Il arrive que la stratégie soit confondue avec la guerre, l'objectif étant d'évincer l'autre ou le dominer. La violence présente dans la vie des affaires, est généralement contrecarrée par des dispositifs juridiques et économiques (exemple de l'ordonnance de 1986, sur l'abus de position dominante en France). L'interdépendance entre clients et fournisseurs, les garde de comportements trop léonins.

L'affrontement est à distinguer de la « guerre ». Il est omniprésent et revêt des formes diverses. La grille suivante en décrit les dimensions :

<b>Protagonistes</b>	L'entreprise peut affronter des concurrents mais aussi d'autres acteurs. Les performances financières dépendent du rapport de force par rapport aux adversaires. Elle peut-être proie ou prédateur.
<b>Enjeux</b>	La clientèle, mais aussi les ressources donnent lieu à des conflits.
<b>Voies et Moyens</b>	Parmi les moyens de déstabilisation de l'adversaire, la communication joue un rôle important (désinformation, lobbying, campagne d'opinion)
<b>Registres</b>	L'efficacité n'est pas une garantie de succès. Le stratège peut se préoccuper des savoir sur quel terrain il va mener l'affrontement : le champ des règles et normes sociales pesant sur les entreprises peuvent être utilisées pour attaquer l'adversaire.
<b>Type d'effets recherchés</b>	Poirier distingue les actions de coercition, (positives, ces actions affirment l'existence d'un projet et celle de la personnalité. Pour développer son projet, chacun des acteurs devra concevoir et pratiquer des actions destinées à ôter à l'adversaire la possibilité d'imposer sa volonté : ce sont des actions prophylactiques. Développer un projet impose un ordre nouveau impliquant des réactions défensives, d'où des difficultés entravant son aboutissement.
<b>Mode d'emploi des forces</b>	Il est préférable d'obtenir le ralliement d'une firme (notamment dans l'informatique, concernent les standards), communiquer sur ses intentions offensives ou défensives, faire montre de fermeté dans ses intentions (représailles, irréversibilité de l'engagement...)

Dans le dernier cas, la firme menacée de perdre son contrôle par des offensives de concurrents peut racheter ses propres titres.

Les affrontements peuvent se régler par les prix, mais aussi sur le registre politique, boursier, juridique et mobiliser des parties prenantes différentes.

## Section 2 La concurrence

L'avantage concurrentiel recouvre d'une part l'exploration et l'exploitation. Mais l'exploitation peut dériver vers l'obsolescence, et l'exploration peut s'avérer risquée. Il s'agit de trouver un équilibre entre les deux :

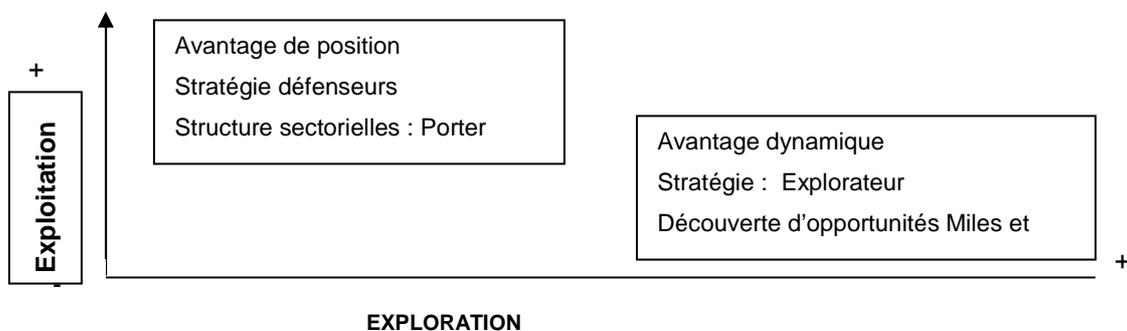
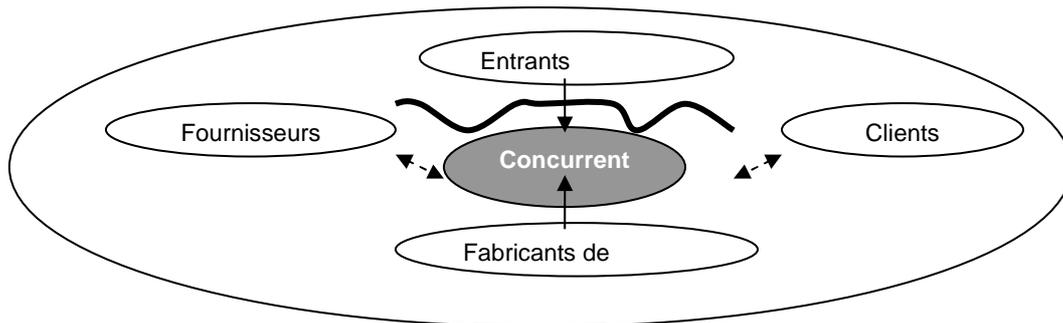


Figure p 151.

## 1 L'avantage concurrentiel de position

Cet avantage résulte d'une imperfection des mécanismes de marché ou d'un accès asymétrique aux ressources.

L'avantage concurrentiel dû aux structures sectorielles : Pour Porter, la présence sur un secteur (ensemble de firmes offrant des prestations étroitement substituables) dépend de l'intensité de la rivalité entre les concurrents, des effets des produits de substitution (menace), des conséquences de nouvelles entrées dans le secteur (menace), des rapports de forces entre les clients et les fournisseurs. Il s'agit d'une analyse sectorielle simplifiée :



Il est toujours nécessaire d'approfondir l'analyse sectorielle, en intégrant notamment tous les acteurs (prescripteurs et compléteurs) et les relations complexes (politiques) qui les lient.

Limite de l'analyse :

- Porter considère l'Etat comme un acteur de second plan, alors qu'il devrait être pris en compte comme un acteur à influencer.
- Il accorde beaucoup d'importance à l'adaptation des firmes aux contraintes et non à leurs capacités à modifier les contraintes sectorielles.
- Il délimite les secteurs si bien, que le risque est pris d'oublier les sources latentes de concurrence qui pourraient se réveiller un jour (notamment du fait des évolutions technologiques, télécommunications...).

La RBV (Ressource-Based View) développe les conditions auxquelles les ressources permettent d'étayer un avantage soutenable et insiste sur le risque de l'imitation en donnant les conditions pour l'enrayer.

Les firmes d'un même groupe stratégique ou de secteurs identiques doivent contrôler les ressources homogènes. A l'apparition d'un nouveau concurrent une hétérogénéité des ressources apparaît transitoirement.

L'avantage concurrentiel doit être durable et pour cela, résister aux mutations de l'environnement. Les ressources, pour Jay Barney, doivent être rares, peu substituables et résister à l'imitation.

Barney suppose qu'une ressource est appréciée de manière isolée.

Pour Edith Penrose, les ressources font système : son devenir dépend du système de ressources qui l'accueille.

Les politiques de démarcation consistent à donner au client le sentiment qu'on lui offre quelque chose d'unique. La perception positive n'est pas forcément objective. Elle peut provenir d'une communication judicieuse sur le produit. L'innovation est alors primordiale. Le prix entre peu en compte, mais la présence de produits de substitution peut constituer une menace en cas d'écarts de prix trop importants. Le client arbitre sur le rapport « prix/valeur ».

Porter distingue trois catégories de stratégies :

But	Efficacité	Efficienne
Clientèle		
Ensemble	Différenciation	Domination par les coûts
Segment	Concentration	

La grille peut être complétée pour tenir compte des caractéristiques de la situation concurrentielle. Il importe de faire la différence entre les manœuvres de différenciation (stratégie de position) et de distinction (stratégie de démarcation extraordinaire).

## 2 L'avantage concurrentiel dynamique

L'avantage concurrentiel dynamique découle du bon fonctionnement du marché, à l'inverse de l'avantage de position.

Alors que dans l'approche néo-classique, le décideur intègre l'information imparfaite comme étant une contrainte, l'école autrichienne considère que l'imperfection de l'information implique une ignorance totale, dont le décideur n'a pas même conscience. La découverte entrepreneuriale permet de repousser les frontières de cette ignorance, mais il peut y avoir des surprises<sup>26</sup>. La recherche d'opportunités par les entrepreneurs les met en concurrence.

Pour Porter, il est important de comprendre et prédire les réponses probables des concurrents. Mais l'approche macroscopique ne rend pas compte de la dynamique réelle des comportements quotidiens.

Pour Smith, il est important d'être là où les concurrents ne sont pas. L'accent est mis sur l'évitement dans le jeu concurrentiel.

Le schéma ci-dessous illustre les principaux composants des jeux concurrentiels. La communication joue alors un rôle très important ainsi que son mode de propagation. Toute action entraîne une réaction des concurrents et « toute action stratégique supposant un investissement qu'il convient de récupérer, on préférera en général les actions qui suscitent les réactions les moins nombreuses, les moins vives et les moins rapides »<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Kizner, 1997.

<sup>27</sup> Citation p 175.

L'acteur	L'Action	Le champ concurrentiel	L'autre	La réponse
Leadership	Originalité	Information sur la structure du secteur Et Actions concurrentielles	Vigilance	Similarité
Expérience managériale	Investissement		Capacité d'analyse	Délai
Conduite concurrentielle passée ↑	Cible potentielle		Slack organisationnel	Ordre
	Agressivité ↑		Expérience managériale	Nombre
				Probabilité

Tableau p.173. Actions et réactions concurrentielles. D'après Smith, Grimm et Gannon, *Dynamics of Competitive strategy*, Sage, 1992, p19.

Mais l'entreprise peut aussi tirer bénéfice d'un comportement agressif en déstabilisant l'adversaire. D'après Richard d'Aveni, l'avantage concurrentiel et les profits qui en découlent ne sont que transitoires. Avec l'idée de l' « hyper compétition », les entreprises employant des actions nombreuses et agressives sont plus compétitives. Ce qui ressort de bénéfique dans cette rivalité concurrentielle, c'est l'effet d'apprentissage, car l'entreprise développe des nouvelles ressources organisationnelles (actions, routines, connaissances...), comme dans l'expérimentation. La condition de récupération des investissements est que l'avantage soit durable. Il convient de considérer que des actions qui bousculent les règles du jeu pour obtenir un avantage concurrentiel risquent d'induire, comme le souligne A. Descreumaux des comportements de guérillas, destructeurs de points de repères.

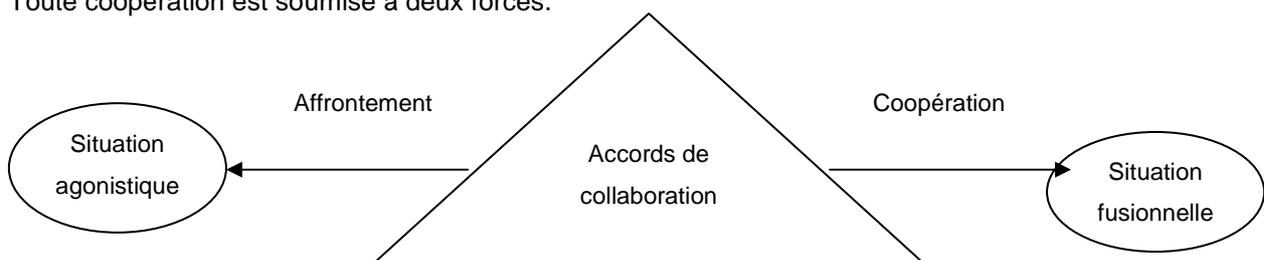
Pour Schumpeter, l'activité économique procède de l'exploration et de l'exploitation. Les agents économiques (= les entrepreneurs) exécutent de nouvelles combinaisons telles que la fabrication de nouveaux produits, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une source nouvelle de matière première ou de produits semi-ouvrés, la réalisation d'une nouvelle organisation. Le changement peut intervenir de façon incrémental ou discontinu. Si pour Schumpeter, l'action entrepreneuriale est exceptionnelle, pour Kirzner, elle est le quotidien de la vie des affaires.

## Section 3 Les collaborations

### 1 Fondement commun et diversité des collaborations

L'objet des accords de collaboration est d'instituer des règles ou de partager des ressources.

Toute coopération est soumise à deux forces.



Les collaborations visent à produire ou préserver de la valeur. Il convient de maintenir un équilibre entre les différentes forces (entre le projet collectif et les intérêts individuels conflictuels).

L'éventail des possibilités de collaborations est large. Le formalisme des collaborations est variable ainsi que le périmètre d'influences (réglementation, création de structure commune participation financière, contrat commercial, convention, syndicat professionnel, échange d'administrateurs ou de personnel, leadership, usages, relations interpersonnel...)

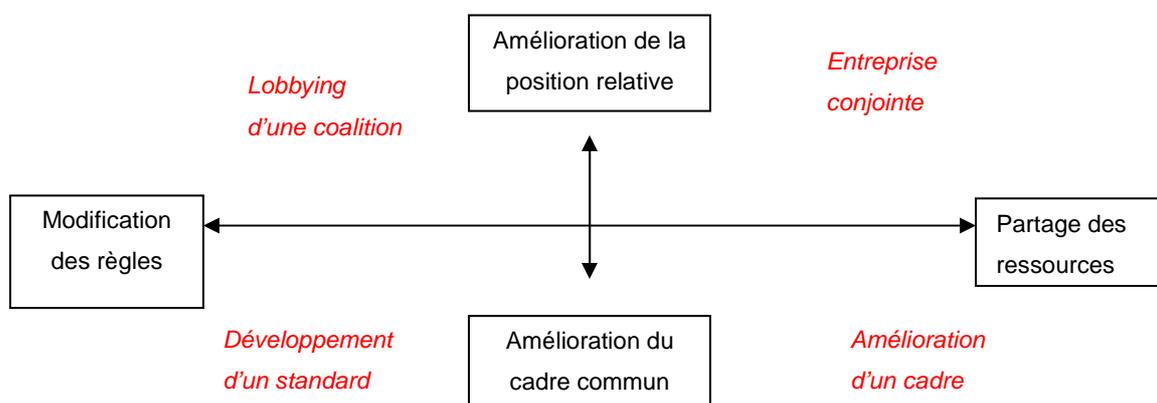


Schéma p 183.

## 2 Alliances et partenariats

Les accords formels désignent les entreprises qui décident de se partager leurs ressources afin d'améliorer leurs positions concurrentielles. Les alliances concernent les concurrents sinon ils sont appelés partenariats.

Avant le milieu des années 80, ces pratiques étaient considérées comme des palliatifs à des entreprises en mal de compétitivité et elles écornaient « *le postulat d'indépendance de la firme qui était au cœur des représentations managériales dominantes* »<sup>28</sup>

Depuis le début des années 80, alliances et partenariats connaissent un engouement, pour des raisons :

- géostratégique : les entreprises américaines perdent de leur compétitivité en face d'une Allemagne ou d'un Japon qui pratiquent d'autres formes de coordinations.
- théorique : selon la théorie des marchés contestables (Baumol *et al.*, 1982) les firmes installées sur un marchés peuvent être contraintes d'adopter un comportement concurrentiel si la menace des entrants potentiel paraît suffisamment forte.
- économique : la mondialisation, la déréglementation, l'accélération du changement technologique ont accru les frais fixes et augmenté l'importance du facteur « Temps ». Si bien, qu'une fois les possibilités de croissance propre sont épuisées, les relations contractuelles deviennent un passage obligé pour la compétitivité. Cependant, des études révèlent que les accords internationaux croissent moins vite que les flux d'investissement directs et le nombre de filiales créées.

<sup>28</sup> Citation p 186.

Le choix de collaborer peut être inspiré de la puissance publique (programmes de coopération). Elle peut consister à assurer une position permettant l'accès à certains marchés (comme dans le BTP où par sécurité, le maître d'ouvrage incite les entreprises à se regrouper en société en participation).

Les collaborations peuvent être de plusieurs types. Il peut s'agir :

- d'alliances (entre firmes concurrentes) se substituant à l'expansion,
- du partenariat d'impartition (échange commercial de type achat-vente) se substituant à l'intégration verticale,
- du partenariat de symbiose (entre organisations appartenant à des champs concurrentiels différents) se substituant à la diversification.

Les ressources employées sont complémentaires (permettant la mise en commun et l'utilisation d'actifs et de compétences, détenus de façon dissymétrique), ou similaires (permettant des économies d'échelles ou l'atteinte d'une masse critique), ou les deux à la fois.

Pour réussir une collaboration, il faut quelques clefs comme un engagement fort de la part des collaborateurs (sentiment d'appartenance et volonté d'apprendre de l'autre), des attentes compatibles et des avantages partagés (ce qui nécessite des compromissions), un formalisme maîtrisé, (avec un contrat robuste au départ, la confiance devant prendre place par la suite).

Toutefois, il est utile de se préparer à une éventuelle séparation et se protéger de ses effets. Il est souhaitable de clarifier la durée de la collaboration, mais aussi la prise en compte de facteurs endogènes et exogènes. Il est possible d'envisager des protections de type financières (compensations) ou sur le type de structure : définition des produits ou des tâches. Sur le partage des tâches, il y existe trois options : duplication des tâches, réalisation conjointe, répartition (Garette, Quélin,).

Il est aussi nécessaire d'envisager que des conflits surviendront. Pour anticiper et prévoir leurs résolutions, le management doit être vigilant. Un investissement préventif consiste en ce que les membres concernés par la collaboration développent des relations cordiales. Il importe d'éradiquer les problèmes avant qu'ils ne surviennent.

Si toutefois un problème prend corps, il est nécessaire que les responsables de projets coopératifs fassent preuve d'autorité. Faut-il pour cela que l'identité organisationnelle soit bien ancrée.

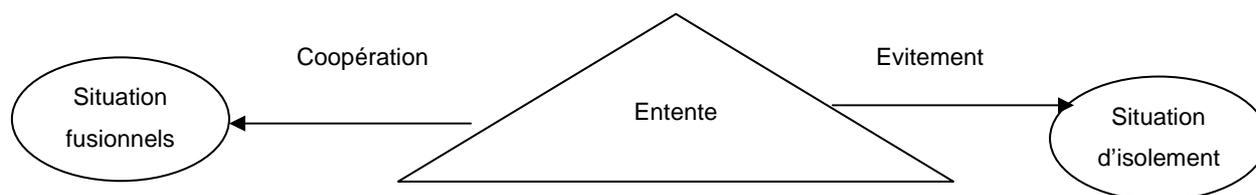
Les collaborations sont travaillées par des tensions, impliquant un travail de d'équilibration permanent. Mais il ne faut pas sous-estimer les effets auto stabilisateurs : des mécanismes « s'alimentant au processus de collaboration lui-même tendent à sa pérennisation »<sup>29</sup>.

## Section 4 Les ententes

Les ententes, généralement menées entre firmes importantes et influentes d'un secteur permettent de restreindre l'intensité des rivalités entre-elles. Dans une économie de marché, l'autorité veille à ce que les firmes ne s'approprient pas une trop large partie des richesses qu'elles ont contribué à créer, mais dans certaines situations et dans certains secteurs, elles se soustraient à la discipline du marché.

---

<sup>29</sup> Citation p 205.



### 1 Processus concurrentiel et bien être collectif

L'entente consiste pour une ou plusieurs entreprises de s'associer avec ou sans contrat, « dans un but déterminé, pour une opération particulière ou pour une période donnée, tout en conservant leur autonomie juridique »<sup>30</sup>. Mais il est à distinguer les accords qui visent à améliorer l'efficacité ou l'efficacité des parties et ceux dont le principal motif consiste à asseoir une domination du marché. Cette dernière pratique fait l'objet d'un contrôle des autorités. Celles-ci apprécient les ententes en fonction des motivations ou de leurs effets –anticipés- sur les différentes parties prenantes (mesures des avantages et des inconvénients pour chacun, conformité à l'intérêt général). C'est le cas en France, où des pratiques anticoncurrentielles d'ententes sont admises dès lors qu'ils justifient d'un progrès économique.

### 2 Les caractéristiques sectorielles favorisant les ententes

Les pratiques d'ententes prohibées peuvent concerner par exemple la délimitation de zones géographiques réservées, la fixation de quotas, la concertation en vue de se répartir les marchés public, l'alignement des prix (barèmes, prix de référence, information sur la structure des coûts...). Quatre caractéristiques sectorielles favorisent la collusion : un fort degré de concentration, une forte homogénéité du produit, une inélasticité de la demande par rapport aux prix, le recours aux procédures d'appel d'offres.

La plupart des ententes impliquent peu d'acteurs (une dizaine).

L'homogénéité du produit est forte : il s'agit souvent de matières premières ou semi-finies. Comme aucune réelle démarcation n'est possible, les entreprises développent la concurrence sur les prix où elles peuvent fixer des règles.

Pour certaines matières (ciment, matières colorantes, verre d'emballage...) la baisse des prix ne joue pas en faveur d'une augmentation du volume de vente. Il n'est donc pas intéressant de baisser les tarifs. Les ententes sont conclues lorsque les produits concernés n'ont pas de réels substituts et qu'ils représentent un faible part de la valeur finale du produit fini.

Le recours aux procédures d'appel d'offres constitue une pratique courante dans le secteur du BTP, où la taille des marchés soumis à appel d'offre permet à quelques entreprises de concourir, facilitant leurs ententes et la répartition des marchés.

Dans les secteurs où les investissements sont importants, les amortissements le sont aussi, d'où l'intérêt pour les entreprises du secteur (acier, ciment, rayonne...) de maintenir un taux d'utilisation

<sup>30</sup> Citation p 207.

des capacités de production. En cas de récession, elles stockent, et si la crise s'installe et que les marges disparaissent, elles cherchent à s'entendre sur les la quantité de stocks détenus.

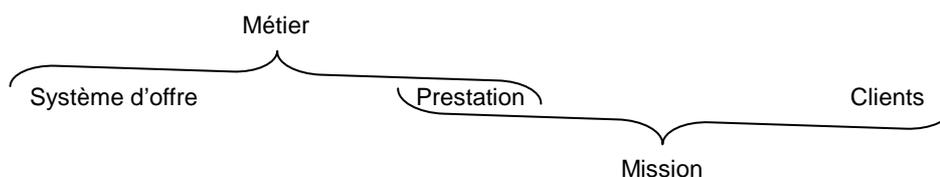
## **PARTIE 3 LA STRATEGIE D'ACTIVITE**

### **7. CONSTRUCTION ET MANAGEMENT DE L'ACTIVITE STRATEGIQUE**

Des années 70 à 80, l'analyse des activités stratégiques privilégiait le positionnement du produit sur le marché (illustré par la matrice atout/attraits de cabinets de conseil). La taille de l'entreprise est considérée comme un facteur important de compétitivité du fait des économies d'échelle et de l'expérience. A la fin des années 80 une attention est accordée aux ressources que l'entreprise mobilise.

#### **Section 1 La dynamique de l'activité**

« Le métier de l'entreprise consiste en la capacité à gérer un système de ressources afin d'offrir une prestation déterminée. La mission correspond aux contributions que l'organisation entend ou doit apporter à des groupes de personnes morales ou physiques. Le produit ou la prestation constituent l'articulation entre métier et mission ».<sup>31</sup>



*Schéma p 222.*

Le métier peut ouvrir sur de nouvelles missions, et la mission peut conduire à de nouveaux métiers.

#### **Section 2 L'activité stratégique comme système de création de valeur et lieu d'investissements**

Pour constituer son offre, l'entreprise assemble :

- Les prestations standards, procurés auprès de fournisseurs interchangeables
- Les prestations de partenaires
- Les tâches qu'elle réalise elle-même.

##### **1 Définir et faire évoluer les caractéristiques de la prestation**

En reprenant la suggestion de Lancaster, le produit ou prestation peut être défini comme un paquet de fonctionnalités que le client va transformer en valeur d'usage grâce à son propre système de ressources. Les caractéristiques fonctionnelles sont variées.

Les catégories peuvent être : performances, robustesse, disponibilité, facilité d'usage, capacité à évoluer, durée de vie, fiabilité, sécurité, esthétique, prix et coût sur le cycle d'usage. Elles permettent de se distinguer de la concurrence. Il s'agit pour l'offreur d'obtenir le meilleur rendement entre

<sup>31</sup> Citation p 222. Définition du métier proche de Bernard de Montmorillon.

coût/valeur pour le client, ce qui nécessite de connaître au mieux les conditions d'usage et donc d'avoir un contact direct avec le client.

## 2 Faciliter la transformation de la prestation en valeur d'usage

« La valeur d'une prestation pour un client donné résulte de la transformation des caractéristiques qu'il est capable d'opérer à partir des ressources dont il dispose et qui constituent son système d'usage »<sup>32</sup> (exemple : pour les micro-ordinateurs, la convivialité est s'est révélée essentielle).

## 3 La gestion des évaluations opérées par les clients

L'offreur peut influencer sur la perception que le client peut avoir de la valeur du produit ou jouer sur le fait qu'une prestation identique peut être appréciée différemment suivant le client.

Comment manager de la perception de la valeur par le client ?

- Il est possible de réduire l'asymétrie de l'information et de ses effets. Il s'agit de procurer au client potentiel des informations que détient le vendeur (exemple : visibilité par rapport à l'offre concurrente). Il possible de recourir à la publicité ou aux pratiques de labellisation, certification de procédés etc. pour donner confiance et rassurer le client.
- Il est possible aussi de modifier les modèles de traitement de l'information par le client : ce dernier procède à une évaluation sur les différentes caractéristiques du produit ou de la prestation. Il s'agit alors d'enrichir le modèle d'évaluation.

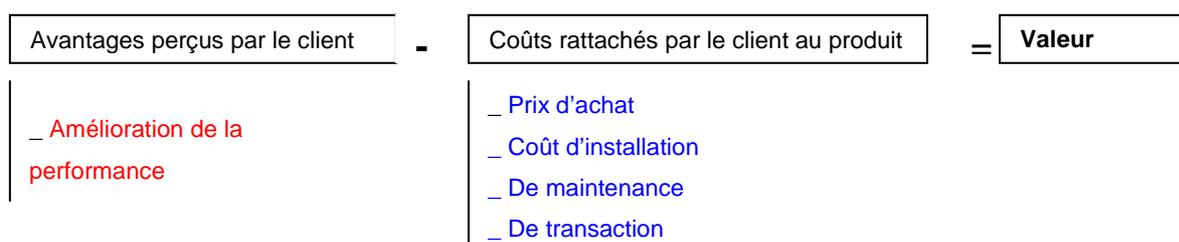


Schéma p 232. Source : Day, *Market Driven Strategy*, Free Press, 1990, p 142.

- L'entreprise peut choisir de procéder à une politique de discrimination par les prix, c'est à dire fixer des prix de vente différents pour un produit similaire proposé à différents clients. (Avec parfois quelques variations dont les coûts de fabrication sont négligeables). Mais vendre des variantes d'une même prestation à des prix différents n'est possible que si la concurrence est faible et que l'arbitrage effectué par les clients est peu aisé.

Pour que cette pratique aboutisse, faut-il que les vendeurs aient une bonne information sur la propension à payer des clients. Dans le cas contraire, le choix est laissé au client de choisir son prix d'achat : en jouant sur l'espace et le temps (prix différents suivant les circuits de distribution, baisse de prix à mesure que les produit vieillit ...), en jouant sur les tarifs en deux parties (utilisé par EDF ou les télécommunications...), en jouant sur les options (possibilité de transformer les produit en adjuvant des éléments) ou les gammes (choix entres différents niveaux de prestations).

Si le vendeur dispose d'une information partielle sur la propension à payer des clients, il est possible d'opérer une discrimination par segment de marché (zone géographique, âges...). La discrimination

<sup>32</sup> Citation p 230.

par les prix par région géographique, n'est un succès que si l'arbitrage est économiquement inintéressant.

- L'entreprise peut aussi choisir une politique d'écrémage (pratiquer des prix élevés, pour avoir de bonnes marges, ce qui implique de ne pas servir ses clients) ou au contraire pratiquer une politique de pénétration avec des prix bas. Voici un guide inspiré de Micallé (1977 : 460) pour orienter l'entreprise dans son choix :

Critères de choix	Politique de prix	
	Elevés	Bas
La quantité vendue dépend des prix	Faiblement	Fortement
Prestation	Originale	Banalisation
Existence de segments fondés sur les prix	Oui	Non
Taille du marché	Petite	Grande
Economie de taille ou d'expérience	Faibles	Fortes
Rythme de développement du marché	Faible	Fort
Entrée de concurrents	Difficile	Aisée
Ressources de l'entreprise	Limitées	Importantes

Tableau p 237. Choix entre prix d'écrémage et de pénétration.

#### 4 Définition du système d'offre et politique d'investissement

Il appartient à l'entreprise « pivot » de concevoir, animer, coordonner l'ensemble du système de ressources (propre à l'entreprise, actifs, compétence des partenaires).

La possibilité de mobiliser des ressources et de les contrôler est essentielle en stratégie. La valeur accordée aux compétences est aussi importante. Alors que ce qui intéresse le comptable, c'est uniquement de savoir qui est propriétaire des actifs en jeu. D'autre part, la valorisation des certains actifs incorporels n'est identique selon si on se place du côté du comptable ou celui du stratège.

Il appartient au responsable du système d'offre de définir une organisation afin de répartir les différentes tâches entre fournisseurs, partenaires, collaborateurs, les coordonner et veiller à l'investissement qu'il est nécessaire de leur consacrer.

Parmi les composants d'un système de ressources : Il y a les actifs et les compétences.

Les actifs correspondent aux immobilisations corporelles (équipement, installations, terrains, constructions...). Les actifs immatériels sont à l'origine de rentes pouvant résulter d'un droit (licence, brevet...), d'autorisations administratives ou d'une barrière de fait (image, marque, savoir-faire...).

Les compétences peuvent être individuelles avec l'inconvénient d'être mobiles, ou collectives.

De même la politique financière de l'entreprise devrait permettre d'assurer la sécurité (gestion des aléas en basse période d'activité) et saisie d'opportunités grâce aux liquidités, assurant la compétitivité.

Pour assurer sa sécurité, l'entreprise devra faire face à l'incertitude, en adoptant la flexibilité et en redéployant les ressources. Mais il faut tenir compte du fait que plus une ressource est adaptée à un contexte donné, plus il est difficile de lui trouver d'autres utilisations ou valorisation.

Pour être compétitif, il lui faudra également obtenir un avantage concurrentiel durable, ou simplement qualifié de « soutenable » par Jay Barney, plus réaliste dans un monde changeant (une ressource caractérisée par la rareté, l'absence de substitut et résistant à l'imitation).

Pour gérer un système de ressources, il faut être créatif et vigilant à la fois. Cette capacité porte sur la conception, la mobilisation, le contrôle, et la régénération du système d'offre :

- La conception du système d'offre suppose de savoir se prononcer sur l'architecture générale et le degré d'intégration du système.
- La mobilisation des partenaires est essentielle à leurs entrées dans le système d'offre, mais il est nécessaire d'entretenir leurs implications.
- Le contrôle est indispensable afin d'assurer la viabilité du système d'offre ou de sa résilience en cas de défaillance du partenaire.
- Enfin l'adaptation et la régénérescence sont nécessaires pour suivre les évolutions de l'environnement.

## **8. L'INTEGRATION DU SYSTEME D'OFFRE**

Les systèmes de ressources sont animés par une société pivot dans le but d'accomplir une mission. La densité des relations qui tient l'ensemble (société pivot et partenaires), détermine le degré d'intégration du système.

### **Section 1 L'intégration dans une perspective contractualiste**

Plusieurs théories contractualistes se sont développées depuis les années 80. Un trait commun à ces approches est d'expliquer les phénomènes sociaux à partir de comportements individuels, ce dernier étant considéré comme orienté par la maximalisation de l'utilité.

#### **1 Coûts de transaction et structures de gouvernance de la transaction**

Il appartient au chef d'entreprise de déterminer le cadre dans lequel les tâches seront accomplies afin de livrer une prestation aux clients.

Dans un cadre hiérarchique ou marchand, les activités occasionnent des coûts et exposent à des risques. Ils varient selon la structure de gouvernance. Trouver des partenaires, conclure un contrat et le formaliser, veiller à l'exécution du contrat, occasionne des coûts (d'inadaptation, de renégociation, de fonctionnement, de gestion des litiges, de mise en œuvre de clause de sauvegardes etc.). Ces coûts de transaction sont difficilement mesurables.

Williamson, depuis le milieu des années 70, a précisé l'influence de certaines caractéristiques de la transaction sur le choix du cadre approprié (la structure de gouvernance la plus économique). Pour ce faire, il est parti d'hypothèses : la rationalité des comportements humains est limitée par la capacité des individus à stocker et à traiter l'information ; les êtres humains ont tendance à agir de façon opportuniste (satisfaction de l'intérêt personnel, justifiant les moyens pour y parvenir). Il distingue agissements opportunistes (poursuite de l'intérêt personnel sans autre internationalité) et conduites attentionnées (correspondant à des relations de confiance, obligeant les parties).

Le schéma suivant illustre trois conditions successibles de compliquer les transactions avec les tiers :

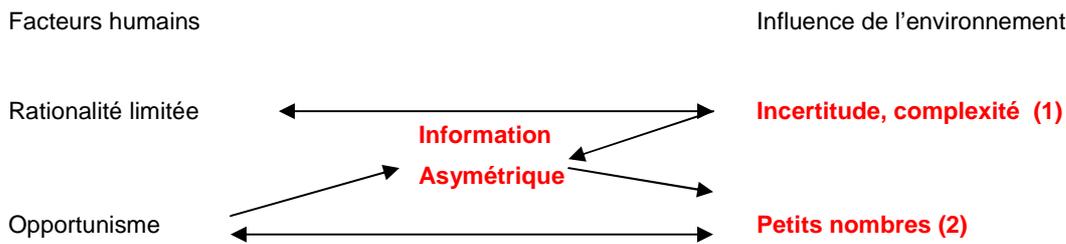


Schéma p 258. Sources Williamson O.E., *Markets and Hierarchie : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, p. 40, 1975.

En conséquence, le choix d'une structure de gouvernance doit être faite en fonction de la fréquence des transactions et du degré de spécificité des investissements. D'une part, la répétition des transactions permet d'amortir les investissements de structure, d'autre part, la récurrence modère les risques opportunistes.

Le tableau ci dessus montre les caractéristiques des transactions et les structure de gouvernance :

		Caractère de l'investissement		
		Non spécifique	Intermédiaire	Idiosyncratique
Transaction	Occasionnelle	Gouvernance de marché	Gouvernance trilatérale	
	Récurrente		gouvernance bilatérale	Gouvernance unifiée

Tableau p 260.

Faut-il faire soit même ou bien acheter ? Cela revient à effectuer un choix entre *hiérarchie* et *marché*. C'est à cette question que répond l'intégration. Ce qui soulève par ailleurs la question de la flexibilité, nécessaire pour laisser une marge de manœuvre pour la négociation. Voilà pourquoi le contrat laisse parfois un flou.

Selon la formule de Midler sur la co-traitance, l'engagement entre les parties porte sur « *un reste à faire* » et non sur un suivi scrupuleux de contrat.

## 2 Intégration et relation d'agence

D'après une définition de Ross, « une relation d'agence existe entre deux parties dès lors qu'une des parties, désignée comme l'agent agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désigné comme le principal »<sup>33</sup>. Du fait des divergences d'intérêts, les parties entrent en conflit, ce qui entrave la création de la valeur et augmente les coûts inhérents à son partage. A l'origine des difficultés : l'incomplétude des contrats et l'asymétrie d'information. Alors que dans la théorie des coûts de transaction, l'asymétrie d'information est une donnée de la vie économique, la théorie de l'agence cherche à traiter au mieux les problèmes informationnels, par différents dispositifs. L'exemple de Nike est donné pour illustrer ce qu'est une firme classique dans la perspective de la théorie de l'agence tracée par Alchian et Demsetz (1972). Un « centre contractant » et divers « nœuds de contrats » entre plusieurs partenaires (divers sous-traitants en Asie, unité de fabrication aux Etats-Unis, R&D central et décentralisé sélectivement), qui aboutissent à la fabrication de chaussure de sport.

<sup>33</sup> Citation p265.

D'après Eric Brousseau (1993), le contrat représente une structure de régulation temporaire articulant :

- Un mécanisme de management, portant sur trois parties : la stratégie, le volume et la nature des contributions ainsi que la coordination des contributions. Pour chacune de ces dimensions, il faudra choisir : entre la règle qui est définie et l'exercice de l'autorité, et une autorité centralisée ou une autorité partagée.

- Des mécanismes de contrôle à travers des dispositifs d'incitation (visant à adopter un comportement gagnant-gagnant), de surveillance, de garanties, de limitation dans le temps (terme du contrat).

Les réflexions sur le management de projet montrent que la transaction comme le mandat peuvent être créateur de valeur partenariale. Le « plateau », réunissant dans un même espace physiquement et régulièrement des acteurs internes et externes, sont une forme de travail qui permet une forte interaction entre les partenaires et une familiarité.

## **Section 2 Intégration et relations sociales**

### **1 Le tissu social comme facteur d'intégration : le cas des Systèmes Productifs Localisés**

L'observation des SPL montre que les problèmes d'intégration sont allégés par un contexte favorable (culture locale et communautaire, codes tacites de bonne conduite, partage d'infrastructures, communauté de destin...) comme cela a été le cas pour la Silicon Valey.

### **2 Les liens interpersonnels comme facteurs d'intégration**

Il convient d'observer le contexte relationnel pour saisir la portée que revêtent les échanges interpersonnels pour la firme (pratiqués aussi entre concurrents directs). D'où l'importance de prendre en compte les relations sociales avant de décider de collaborer. L'analyse du contexte relationnel sera nécessaire (travaux de Schrader (1991) sur les réseaux de chercheurs, d'Allen (1977), d'I. Bouty (1996), de Granovetter (1995), de Kogut (1992)...)

### **3 Les facteurs d'intégration au sein d'une communauté sans lieu et sans histoire**

Une communauté sans Histoire ni territoire peut se montrer efficace sans recourir à des modes de contrôles hiérarchiques ou marchands : ceci est illustré par le développement des logiciels libres. Thomas Loilier, s'inspirant des réflexions de Breton et Wintrobe sur les transactions informelles, suggère que ce type d'organisation est efficace si les mécanismes autoritaires sont neutralisés ; on génère des réseaux de confiance, on assure la dynamique du système.

## **Section 3 L'intégration au service des exigences stratégiques**

La qualité de l'intégration dépend de facteur institutionnel et relationnel. Les firmes doivent être créatives dans le choix des arrangements qu'elles font. Ces choix doivent être appréciés, au regards des impératifs de légitimité, sécurité et compétitivité.

### **1 Intégration et légitimité**

L'intégration verticale peut-être vue comme une « interdiction » pour de nouveaux entrant de rentrer dans la concurrence. Les autorités doivent donc veiller à ce qu'il n'y ait pas d'obstacles à la libre concurrence.

### **2 Politique d'intégration et sécurité**

L'intégration verticale vise à s'assurer la sécurité par le contrôle amont/aval (des approvisionnements, de la commercialisation...) et les manœuvres de diversification permettent de tempérer l'agressivité

de concurrents. Toutefois, ces pratiques peuvent rendre insensibles les responsables aux évolutions du marché, faisant prendre le risque de « s'endormir sur ses lauriers ».

### 3 Intégration du système d'offre et compétitivité

Depuis la fin des années 70, on assiste à deux mouvements apparemment simultanément en opposition. Les entreprises tendent à externaliser. L'unité de commandement revient à la firme pivot. En même temps que les liens se resserrent sur le plan organisationnel entre la firme pivot et les partenaires, une autonomie est laissée aux partenaires afin d'améliorer la compétitivité de l'offre. Ces mouvements en sens inverses posent des problèmes sur le plan managérial et stratégique et nécessitent de veiller à plusieurs aspects de la relation.

Comment accroître une autonomie créatrice de valeur, sans perdre le contrôle ? Pour Simon, avec des prises de décisions dont les combinaisons doivent être compatibles avec les objectifs visés et pour Ashby, en adoptant des mécanismes managériaux complexes, permettant une imbrication : ouverture du plan de travail (plateau), cooptation des membres, évaluation et récompense de groupes, ajustement mutuel, partage de l'information, forte tolérance des erreurs (Imaï, cité par Gilles Gareil). L'intégration sera axée autour des objectifs « performance-coûts-délais », des fonctions R&D, conception, production, commercialisation plus horizontales que verticales, la mise en place de procédures et systèmes d'information communs.

Au fil du temps les partenaires peuvent imposer des conditions qui réduisent les marges de la firme pivot. La perte de compétences guette aussi avec l'externalisation. La firme pivot devant consentir à des investissements immatériels spécifiques au système d'offre, il est souhaitable de restreindre le nombre de partenaires.

Pour Charreaux, « les firmes sont certes des lieux de centralisation des contrats, mais ce sont surtout des institutions spécialisées dans la réunion, la production et la vente d'informations sur les facteurs de production qu'elles combinent. Leur éventuel avantage compétitif et leur performance comparative dépendent de cette connaissance spécifique »<sup>34</sup>. Dans ce sens, la firme pivot constitue donc une « *compétence distinctive inimitable* » : la valeur du « tout » (le système d'offre) excède la valeur de chacune des ressources détenues par les parties prenantes.

D'autres dangers guettent la firme pivot : en renforçant ses liens vers l'aval, une entreprise peut entrer en concurrence avec ses clients et menacer la firme pivot (cas dans les médias).

L'entreprise lorsqu'elle est confrontée au besoin de nouvelles compétences, n'est pas toujours en mesure d'apprécier les compétences des partenaires : il n'est pas toujours aisé de bien connaître le métier des fournisseurs et des clients.

---

<sup>34</sup> Citation p 283.

## **PARTIE 4 LE DEVELOPPEMENT ENTRE EXPLOITATION ET EXPLORATION**

### **9. LE RENFORCEMENT PAR LA PRODUCTION DES SAVOIRS**

Le management de la connaissance est une approche très prisée depuis les années 90. Les thèmes des alliances, des acquisitions, l'internationalisation et de l'innovation sont abordés dans cette perspective.

#### **Section 1 La gestion de l'expérience**

Il est admis que l'accumulation d'expérience permet l'amélioration de l'efficacité. Mais elle doit être appréhendée avec discernement.

##### **1 Les effets de l'expérience**

Dans les années 70 et début 80, les courbes d'expérience ont fortement influencé l'analyse stratégique. En résumé, les observations dans l'industrie aéronautique et durant la guerre montrent que « *les temps de fabrication unitaires diminuent systématiquement au cours de la production d'une série* »<sup>35</sup>. Plus tard, le BCG démontra que les coûts ajoutés diminuaient à mesure que la production cumulée augmentait, d'où il tira une loi : « le coût de la valeur ajoutée à un produit diminue d'un pourcentage constant (d'environ 20%) à chaque fois que la production cumulée double ». La conséquence logique est donc que le compétiteur qui a la production cumulée la plus importante domine les autres du point de vue des coûts. Cependant ce concept souffre de nombreuses critiques.

##### **2 Le management de l'apprentissage**

Le management de l'apprentissage trouve son origine aussi bien dans la standardisation des procédures, la simplification des tâches et des produits, l'amélioration des compétences individuelles, le renforcement de la coordination et la communication, leadership amélioré, les systèmes de récompenses etc. Cependant au sein de groupes de taille limitée, l'apprentissage revêt des caractéristiques d'une régulation efficace alors même qu'elle est informelle. Au niveau d'une organisation de plus grande taille, l'apprentissage peut être gêné par la représentation erronée qu'ont les responsables.

#### **Section 2 L'innovation, stratégie et management**

Il est admis que l'innovation est un moyen de (re)fonder la compétitivité de l'entreprise.

##### **1 Innovations incrémentales, innovations radicales**

L'innovation peut avoir plusieurs effets, elle préserve l'existant ou bien elle remet en cause (terme de « destruction créatrice » à la suite de Schumpeter). L'innovation incrémentale et l'innovation radicale s'apprécient tant au regard de la mission (du point de vue de l'apport à la clientèle) que du métier (capacité à gérer un système de ressources correspondant à l'offre « produit »). Le succès des innovations incrémentales dépend de la capacité à gérer des difficultés identifiées, autour

---

<sup>35</sup> Citation p294.

d'apprentissages et d'erreurs. Elles sont de nature plus offensives car elles peuvent détrôner la concurrence, alors que l'innovation incrémentale est un moyen privilégié de consolider une position.

## **2 L'appropriation des bénéfices**

L'innovation crée de la valeur, à condition de satisfaire un besoin solvable et de maîtriser la technique. Selon William Baumol, les entreprises investissant sur l'innovation ne recueillent que 20 % des investissements qu'elles ont contribué à créer. Ce qui importe, c'est la rentabilisation de cet investissement. Aussi, convient-il de protéger l'innovation afin de ne pas en être spolié, sur deux aspects. Il faut distinguer (à la suite de Teece), la protection de l'innovation proprement dite (par des brevets, apprentissages, secrets) ou les ressources complémentaires nécessaires à la mise en valeur de l'innovation (efforts commerciaux, services associés à la vente...).

- La facilité d'appropriation des éléments constitutifs d'une invention dépend des compétences et connaissances préalables et du degré de complexité du produit ou processus. Si elles sont plutôt tacites, l'imitation sera plus difficile (surtout en ce qui concerne les processus techniques) mais non impossible avec un produit, en pratiquant le reverse engineering.

- Afin d'éviter le risque de captation qui pèsent sur l'innovateur, il est nécessaire de recourir à des cadres juridiques, qui sont plus ou moins favorables. L'efficacité des droits de propriété dépend en partie de l'invention. La tactique du secret consiste à empêcher l'analyse du produit. Il est aussi possible d'inclure une formule interdisant à l'acheteur de communiquer sur l'information achetée. Le brevet, publié, est limité dans le temps. Il amène des litiges et il n'est pas complètement efficace pour empêcher l'imitation (à l'exemption de l'industrie pharmaceutique) et ne répond pas toujours à l'objectif d'amener des royalties. Cependant, dans les secteurs des semi-conducteurs, informatique, ou des télécommunications, du fait de la complexité, la mise en œuvre d'un brevet ne peut parfois se réaliser qu'en empruntant des brevets existants (le brevet ne réserve pas au détenteur des droits exclusifs, mais sert de monnaie d'échange, blocage d'un concurrent, entrée dans un consortium etc.).

Pour protéger le cœur de l'innovation, les droits de propriété ne sont parfois pas suffisants, il faudra alors mobiliser au mieux les ressources complémentaires nécessaires à la mise en œuvre du produit. Le devenir d'une innovation est « fonction du couplage qu'un entrepreneur de plus en plus souvent collectif, réalise entre un potentiel technologique et la dynamique du marché (Callon, Law)... Pour réussir, l'innovateur doit donc rallier d'autres acteurs à son projet »<sup>36</sup>.

Ainsi, dans le cas où les ressources complémentaires jouent un rôle de premier plan, les entreprises de taille importantes ont souvent l'avantage sur les concurrents de petites tailles.

## **3 Le management des processus innovants**

Cinq dimensions sont retenues pour traiter du management des processus innovants :

Un idée simple peut apporter une réponse à un problème donné, constituer un phénomène émergent. Parfois, il est nécessaire de mobiliser de nombreux d'acteurs pour faire immerger une innovation sur un terrain où les intérêts divergent.

Les bureaucraties mécanistes ont peu de propension à l'innovation. En revanche, les entreprises qui innover sont plutôt caractérisées par le partage d'informations, les interactions, fonctionnant de façon

---

<sup>36</sup> Citation p 308.

« *décloisonnée* ». Elles « *disposent de connaissances approfondies tant sur les possibilités techniques que sur les contextes d'application* »<sup>37</sup>. D'où les remarques suivantes : le département R&D n'est pas toujours à l'origine des innovations, des voies différentes peuvent être empruntées en matière d'innovation et le recours à un conseil/partenaire extérieur favorise les innovations (conseils, laboratoires ou CRITT). Van de Ven et Ring tiennent pour fondamentaux les processus d'élaboration du sens, de construction et de la relation d'engagement entre les divers réseaux relationnels (langage, définition, contrats tacites...).

Burgelman a défini une douzaine de rôles contribuant l'innovation avec trois niveaux hiérarchiques (direction générale, division activité nouvelles, chef de projet) et quatre processus (élaboration du contenu, impulsion, définition du cadre stratégique, manipulation du contexte structurel). Après avoir mis en relation un besoin et une technique, le champion de l'innovation devra créer une masse critique de nature à convaincre la direction de la viabilité du projet. Le niveau hiérarchique prendra le relais pour assurer le côté opérationnel.

A la suite de Chandler, Pavitt distingue le contrôle de type entrepreneurial de manière à assurer la pérennité de l'entreprise, de type administratif pour surveiller la gestion opérationnelle des divisions. Pavitt propose la typologie suivante en ce qui concerne les décisions d'investissement :

Style de décision	Entrepreneurial	administratif
Niveau de décision		
Siège	Occasion à fort degré d'incertitude technique + coûts de développement élevés -> Médicaments, Automobile	Occasion à faible degré d'incertitude technique + montant élevés d'investissement -> Aluminium, Acier
Division	Occasion à fort degré d'incertitude technique + faibles coûts de développement -> Electronique de grande consommation	Occasions à faible degré d'incertitude technique + faibles coûts de développement -> Conglomérats

Suivant les représentations qu'ont les acteurs de leur environnement, les comportements en matière d'innovation se différencieront. Si le dirigeant a une vision déterministe de l'action stratégique (aux termes de laquelle l'environnement offre des opportunités à saisir et des contraintes à satisfaire), il suivra une logique d'adaptation. S'il a une vision volontariste, il pourra imposer son projet (avec le risque de surestimer la capacité analytique et sous-estimer de l'autonomie et la réactivité de l'environnement).

Pour innover l'entreprise a intérêt à développer sa capacité à apprendre, autant que celle d'innover, car « souvent pensé de façon linéaire, le projet va rapidement devenir un enchevêtrement de boucles récursives et s'éloigner de l'épure initiale »<sup>38</sup>. Van de Ven et Polley expliquent cela par le fait que les innovateurs sont contraints d'afficher un optimisme exagéré pour obtenir les fonds afin d'initier leur recherches puis ils enjolivent les résultats, la mobilité des responsables constitue un frein au développement, des résultats défavorables ne font pas obstacles à la continuation du projet, car en

<sup>37</sup> Citation p 314.

<sup>38</sup> Citation p 322.

cours d'action il est difficile de distinguer les questions d'importance et le « bruit » qui éviteraient l'escalade.

Le jugement des parties prenantes est essentiel dans le succès du résultat de l'innovation.

Faut-il que les résultats soient compatibles avec les capacités d'autofinancement de l'entreprise. Les ressources prévues initialement sont rapidement consommées, risquant de mettre en péril l'activité même de l'entreprise, sinon le processus d'innovation. Deux options peuvent se présenter alors : fixer une limite raisonnable, alimenter l'ambition en l'adossant à des activités nourricières.

Le succès important d'une innovation exigera des moyens et des ressources pour la mettre sur le marché, ce qui signifie que des précautions doivent être prise pour renforcer l'activité (soutenance...).

Les critères d'évaluation des résultats sont de plusieurs ordres : les critères d'évaluation se modifient au cours du processus, ils varient d'un acteur à l'autre selon le rôle joué dans le processus, le point de vue de l'acteur apportant et contrôlant les ressources est déterminant. Le résultat d'un processus est à la fois en partie la conséquence des actions entreprises, mais aussi la cause des actions à venir.

## 10. LE DIMENSIONNEMENT DE L'ACTIVITE

« Atteindre la taille critique » et « Faire de la croissance un impératif », sont des slogans, mais ces préoccupations ne relèvent pas de l'évidence et dépendent en partie des circonstances.

### Section 1 Taille et croissance : des évidences trompeuses

#### 1 La notion de taille : un effort de clarification

La « taille » est une notion souvent mal définie. Il n'existe pas d'indicateurs de taille universellement reconnu (nombre d'effectif ou part de marché...).

La part de marché est fréquemment utilisée pour justifier de la taille<sup>39</sup>. Mais il est nécessaire de définir le marché pertinent et en mesurer le chiffre d'affaire. La difficulté d'appréciation de la taille tient au fait qu'il est nécessaire de retenir une homogénéité du marché (or il peut exister plusieurs marchés liés aux zones géographiques ou plusieurs parts de marché différentes en fonction des différents produits fabriqués et distribués...). Enfin, la question se pose de savoir s'il ne faut-il retenir que le chiffre d'affaire de l'entreprise ou celui de l'alliance avec d'autres entreprises.

C'est en posant le problème qu'il est possible de choisir les aspects à mesurer. Les indicateurs dépendent de la grandeur visée (stock, flux), d'unité de mesure (monétaire, physique), du stade de l'activité choisi (ressources mises en œuvre, résultat obtenu).

	Stock		Flux	
	Physique	Monétaire	Physique	Monétaire
Ressources	Capacité de production	Trésorerie	Recrutement	Achat
Résultats	Parc installé	Valeur boursière	Densité spatiale de l'activité	Chiffre d'affaire

*Différentes catégories d'indicateurs de taille et exemples. Tableau p 335.*

La taille n'a de valeur que relative. Elle acquiert une valeur stratégique que selon les situations.

<sup>39</sup> Par exemple la matrice croissance/part de marché du BCG, à la fin des années 60 ou les publication du PIMS (Profit impact of Market strategy).

## 2 La croissance n'est pas un impératif catégorique

Il ne faut pas sous-estimer les inconvénients de la croissance.

« L'idée que les petites entreprises ont un taux de croissance plus élevé que les grandes entreprises fait l'objet d'un large consensus (Papillon, 2003)<sup>40</sup>. Pourtant, d'après M. Marchesnay et K. Messenghen, les dirigeants de petites entreprises accordent une importance à la Pérennité, Indépendance et Croissance (PIC). D'après Blatt, ces dirigeants ne souhaitent pas voir grandir leur entreprise.

Autrefois considérée comme le signe d'un déclin, la décroissance peut être une option stratégique. Il peut s'agir d'une décroissance curative en vue de rétablir l'équilibre de la trésorerie (l'externalisation d'activités) avec un recadrage afin de rendre l'activité viable. Mais la pérennité du redressement est conditionnée par le « *développement d'un projet régénérateur*<sup>41</sup> ». Deux options s'offrent au dirigeant : le recadrage ou le décadage. Le tableau inspiré de Freemann et Cameron montrent les différences :

Recadrage	Décadage
Réduction limitée de la taille	Réduction substantielle de la taille
Processus incrémental	Rupture nette
Stabilité de l'équipe dirigeante et des systèmes de gestion	Changement de l'équipe dirigeante et des systèmes de gestion
Priorités aux aspects opérationnels	Priorités aux aspects structurels
Conduite plus technicienne que managériale	Conduite managériale : concertation, communication externe et interne
Objectifs en terme de contrôle et d'efficience	Objectifs en terme de flexibilité, d'adaptabilité et d'efficacité

*Recadrage et décadage : deux aspects de la croissance. Tableau p 339.*

L'articulation décadage/recadrage vise à assurer la survie de l'entreprise.

## Section 2 Taille et exigences stratégiques

### 1 Taille et légitimité

Taille et légitimité entretiennent des relations complexes.

Dans la course à la croissance, les grandes entreprises font de l'ombre aux plus petites qui risquent de disparaître. Le droit européen tente de réguler ce phénomène afin de garantir une concurrence suffisante par l'introduction de mécanismes empêchant la concentration de nature à obtenir une position dominante. Le maintien de la concurrence s'exprime différemment entre Europe et Etats-Unis où pour juger de l'opportunité d'une fusion, les autorités apprécient le risque que l'opération réduise l'intensité de la concurrence. En Europe, le critère de domination du marché vise à rejeter des fusions, mais en même temps la prise en compte de la compétition mondiale n'entrave pas les restructurations au sein de la communauté.

Les restructurations ne visent plus uniquement les entreprises en difficulté. Elles visent aussi celles qui sont saines mais qui renforcent leur cœur de métier en se séparant des structures qui ne génèrent pas de valeur comme l'a prôné Alfred Rappaport. Mais les licenciements opérés dans ce cadre sont

<sup>40</sup> Citation p 336.

<sup>41</sup> Citation p 338.

critiquables au niveau microsociologique alors même que sur le plan micro et macro-économique ces pratiques devenaient dans les années 80 une bonne pratique du manager.

## **2 Taille et sécurité**

Il existe une corrélation entre le taux de disparition des entreprises et la taille. Il dépend de la prise de risque et de la capacité à gérer l'incertitude. Le contrôle par les propriétaires tend à décroître à mesure que l'entreprise croît, mais en même temps, l'entreprise de grande taille dispose de moyens permettant de se protéger et réguler les interactions au sein du champ concurrentiel (lobbying, se défiler sur des partenaires etc.). Les grandes entreprises ont l'avantage de pouvoir négocier avec les autorités publiques, qui accordent leurs soutiens en raison des impacts économiques. Les banques peuvent par ailleurs difficilement se désengager de l'appui aux grandes entreprises alors qu'elles ont une propension à ne pas suivre les petites entreprises.

Deux mécanismes peuvent fragiliser l'activité. Le succès des affaires ne permet plus au mode entrepreneurial de perdurer : comme le note Mintzberg et Water le passage à un autre mode est nécessaire où la stratégie est moins intégrée, flexible moins visionnaire, plus formaliste, avec un autre style de management. D'autre parts, une croissance accélérée implique la recherche de financement extérieur, exposant à une perte de contrôle au risque d'endettement.

## **3 Taille et compétitivité**

La compétitivité est aussi bien une affaire d'efficacité que d'efficience. L'efficacité réside dans l'économie de moyen, l'efficience correspond à la capacité de la firme à satisfaire les acteurs de son univers stratégique, en particulier les clients.

Pour satisfaire la clientèle, l'entreprise cherche à se distinguer des concurrents. Les fournisseurs de grandes tailles peuvent offrir aux clients ayant des besoins importants une prestation standardisée et des coûts de transaction réduits. La concentration des secteurs clients influence donc l'évolution des secteurs fournisseurs (exemple : le secteur de l'audit). Ainsi les grands clients traitent généralement avec des fournisseurs de grandes tailles. Il en découle que le pouvoir de négociation des premiers réduit les marges des seconds.

La croissance nécessite d'être maîtrisée sur le plan de la démarcation, car une forte croissance peut entraîner une diffusion des produits, alors même que c'est leur rareté qui procure la satisfaction de la clientèle. Une distribution sélective des produits aurait avantage à être mise en place. Il est à noter que la démarcation ne nécessite pas forcément de se concentrer sur un segment de marché. Mais aussi qu'une démarcation peut consister à ne servir qu'un seul segment de marché.

L'efficience peut être le moteur de la croissance. La décroissance des coûts peut résulter de la répétition des opérations (apprentissage par l'erreur qui se traduit par des économies d'expériences), de l'indivisibilité de certains facteurs et la spécialisation des individus.

L'accroissement de la taille peut aussi faire réaliser des économies de substitution, c'est à dire recourir à une technique qui ne devient efficiente qu'à partir d'un volume de production suffisant pour amortir les investissements initiaux (exemple : passage du plastique injecté au métal dans la fabrication de carrosseries automobile). Les entreprises « *doivent arbitrer entre une adaptation précise des conditions d'exploitation connues au moment de la décision et une capacité d'adaptation à un*

*avenir incertain*<sup>42</sup>». Pour améliorer la flexibilité, les entreprises peuvent retenir les techniques à plus faible intensité capitalistique, réduire temporairement les capacités, opter pour la différenciation retardée des produits, concevoir des arrangements contractuels flexibles, étudier une manière de conduire l'activité pour obtenir un taux élevé d'utilisation des capacités de production, mieux évaluer les investissements immatériels qui sont sous-estimés par les systèmes comptables, jouent un rôle majeur dans la compétitivité.

Il convient pour assurer la pérennité des entreprises, non pas uniquement de privilégier la croissance du chiffre d'affaire, mais surtout, de soigner les marges et les profits.

## **11. LE MANAGEMENT STRATEGIQUE D'ACTIVITES DIVERSES**

### **Section 1 Essai de clarification de la notion de diversité**

#### **1 Diversité du portefeuille d'activités : position et processus**

La notion d'activité peut être abordée en terme de position ou de processus. Le recentrage consiste en un redéploiement sur des secteurs d'avenir, alors que la diversification est généralement plus risquée à mettre en œuvre.

#### **2 Proximité opérationnelle et paradigme**

Des activités sont liées d'autant plus qu'elles partagent des tâches communes opérationnelles et si elles ont en commun plusieurs maillons de la chaîne de valeur. Depuis un article de Prahalad et Bettis de 1986, le degré de diversification ne doit pas uniquement être apprécié en fonction des relations susceptibles d'être exploitées entre différentes activités, mais elles doivent également l'être du point de vue de la direction générale. Si d'après la direction générale le portefeuille d'activités se caractérise par des problématiques trop éloignées, elle peut soit en supprimer, soit définir des systèmes et structures en conséquence.

#### **3 La mesure de la diversité**

Généralement, les nomenclatures privilégient d'avantages les aspects techniques que les synergies de nature commerciales. D'après la classification de Wrigley et Rumelt, le degré de diversification est apprécié en fonction du degré de spécialisation avec le poids du chiffre d'affaire, du degré de connexité des diverses activités appréciées par le poids du groupe d'activités liées.

### **Section 2 Les manœuvres de diversification et leurs raisons**

#### **1 Orientations et résultats des politiques de portefeuille**

Dans les années 60, les conglomérats fusaient. Les firmes commencent à réaliser des fusions d'entreprises, sans liens entre elles pour ne pas être suspectées d'acquisitions verticales et horizontales par les autorités de régulation. A partir de la seconde moitié des années 70, celles-ci opèrent une « déconglomération ». C'est le moment du recentrage.

Rumelt apprécie la relation entre performances et diversification : « celles qui se diversifient autour de ressources et de compétences communes étaient les plus profitables »<sup>43</sup> Chanon, trouve que les firmes à activité unique réussissent aussi bien que celles qui ont des activités liées. Différentes études se contredisent. Grant, Jammine et Thomas expliquent que la relation entre diversification et

<sup>42</sup> Citation p 359.

<sup>43</sup> Citation p 373.

performances n'est pas linéaire mais curvilinéaire, car à partir d'un certain point, la diversification présente des inconvénients. Pour Singh les entreprises diversifiées obtiennent une rentabilité sur capitaux propres supérieure aux entreprises à activité unique. Face aux résultats inégaux, il est nécessaire prendre en compte plusieurs facteurs (caractéristiques sectorielle, proximité paradigmatique, gouvernement d'entreprise, motivations à la diversification).

## **2 Légitimité et stratégie de portefeuille**

Les manœuvres de diversification sont contestées d'une part par les autorités au nom de la concurrence, d'autre part au nom de la valeur pour l'actionnaire. Par exemple, la présence d'entités non rentables au sein du conglomérat est destructeur de valeurs, elles permettent d'enraciner les dirigeants (qui en retirent pouvoir et prestige). Ensuite, les analyses sont difficiles à effectuer car elles déconcertent les investisseurs.

## **3 Sécurité et stratégie de portefeuille**

La constitution d'un portefeuille d'activité est recherchée pour réduire les risques et les incertitudes. Toutefois, le risque peut s'en trouver accru, du fait du manque d'expérience des dirigeants par rapport à l'acquisition d'une nouvelle activité.

## **4 Compétitivité et stratégie de portefeuille**

« L'activité nouvelle permet-elle d'envisager des performances supérieures à celles des activités actuelles ? »<sup>44</sup> Le succès de la diversification dépendra de l'investissement : le prix d'acquisition est à prendre en compte ; s'il s'agit d'une diversification par voie organique, elle dépend de la capacité des acteurs à « battre le marché » : donc de déceler les opportunités. La rentabilité de l'activité visée dépend des conditions d'exploitations futures. Avant de diversifier, il faut procéder à une analyse prospective du champ concurrentiel.

Il faut veiller à ce que la nouvelle activité n'accapare pas à l'excès, ce qui peut mettre à mal les activités existantes. Si une activité périlite, il est judicieux de s'en défaire de manière à réaliser les actifs dans de bonnes conditions au plus tôt. La diversification ne doit pas être pensée comme un palliatif des difficultés. Il est possible de faire financer une activité par une autre dans le cas où la première serait très exposée à la concurrence.

Dans les économies d'éventail, l'accent est mis sur la réduction des coûts, alors qu'avec les synergies, l'accent est mis sur une meilleure exploitation des investissements.

Pour obtenir une réduction des coûts par la mise en commun ou du savoir-faire transférés de certaines activités, il faut que les tâches représentent une part significative du compte d'exploitation et que les activités mises en commun conduisent à une réduction significative des coûts concernés. Il faut savoir que « l'appréciation du potentiel synergétique est un exercice difficile à effectuer »<sup>45</sup>.

« L'avantage compétitif lié à l'exploitation d'investissement déjà réalisés au sein d'un groupe n'apparaît que dans la mesure où l'entité porteuse de la diversification a accès à des ressources satisfaisants plusieurs exigences »<sup>46</sup>. Les ressources doivent par conséquent être rares, difficiles à échanger et coûteuses à imiter.

---

<sup>44</sup> Citation p 382.

<sup>45</sup> Citation p 387.

<sup>46</sup> Citation p 387.

La diversification n'est pas une panacée, car il ne faut pas délaissé trop vite les activités traditionnelles. Il faut s'assurer « que la valeur des alternatives que l'on écarte n'est pas supérieur à l'option considérée »<sup>47</sup>.

## **Section 3 Management et organisation des entreprises diversifiées**

### **1 La configuration de l'organisation**

Suivant le type de configuration, les organisations sont à même de répondre à des contraintes d'exigence ou d'efficience. Le processus concurrentiel les oblige à répondre exigences d'efficacité et d'efficience. Chandler a expliqué l'existence de la firme multidivisionnelle est une réponse à la difficulté pour gérer la croissance et la diversité. Les résultats seront différents selon les types de portefeuilles, qui peuvent être intégrés verticalement, en entretenant des synergies et non liées.

Il est possible d'avoir une segmentation d'activités en unités stratégiques, responsables de la gestion d'activités stratégique. Il peut arriver que des ressources communes et des clients communs à deux unités distinctes les poussent à offrir « un guichet unique » aux clients.

Mais il ne faut pas oublier que la séparation des unités facilite la définition claire des responsabilités et la mobilisation des acteurs.

### **2 Le rôle de la direction**

Il y a plusieurs types d'interventions pour lesquelles le « centre » peut créer de la valeur par exemple: par l'influence qu'il exerce sur les unités et centre des profits et par les décisions de créations et d'abandons d'activité. Comment une direction peut-elle améliorer les décisions prises par des dirigeants d'unités qui sont eux, au fait de la gestion quotidienne ? Comment est elle capable de voir les synergies entre les unités ?

Faut il envisager une action dirigiste ou bien aider à la relation client-fournisseurs entre unités ? Comment connaître la réalité du terrain ?

La direction doit être rigoureuse sur le contrôle des objectifs fixés et avoir la capacité d'influencer le contenu des résultats. Elle peut le faire par exemple, en agissant sur la structure organisationnelle (création de comité), en poussant à une gestion des chevauchements entre unités, en mettant en place des conduites de revue des plans, etc. Les contrôles sont effectués au niveau de l'agrément d'objectifs, le monitoring des résultats, les pressions et incitations. Trois types de contrôles peuvent être opérés : contrôle financier, contrôle stratégique, planification stratégique. Plus les unités auront de latitude dans la gestion, plus le contrôle du centre portera sur les résultats financiers. A l'inverse, plus l'influence du centre sur les décisions des unités est grande, moins rigoureux sera le contrôle sur la gestion de l'unité.

Le style de management dépendra du type de portefeuille, de la nature de l'activité et des conditions financières.

Le centre doit savoir concilier les exigences contradictoires des unités. « L'important consiste à ne pas se polariser sur une exigence, mais d'embrasser les exigences contradictoires qui fondent la substance et fondent la dynamique du management »<sup>48</sup>.

### **3 Des outils pour faire face à la complication et soutenir le dialogue**

---

<sup>47</sup> Citation p391.

Les cabinets de conseil américains ont développé des outils d'analyse des portefeuilles d'activité. Ces modèles ont en commun de retenir l'attrait du secteur d'activité et les atouts dont dispose l'entreprise.

## **12. LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

### **Section 1 L'internationalisation et exigences stratégiques**

#### **1 Internationalisation et légitimité**

Dans les années 70, les multinationales étaient accusées de « capter plus de valeurs qu'elles n'en créaient »<sup>49</sup>. L'existence des firmes internationales est liée à la recherche de l'efficacité. Kogut et Zander remettent en cause cette approche : pour eux, ces firmes existent du fait qu'elles sont capables de gérer et transférer les connaissances d'un pays à l'autre.

Les multinationales ont des impacts au niveau du processus concurrentiel, de leurs pouvoirs sur les gouvernements comme le souligne Forsgren. Elles peuvent être organisées sur un mode multidomestique (présence locale, sensibilité aux différences nationales), global (centralisation des opérations au niveau mondial) ou transnational (intégration élevée et sensibilité aux différences nationales).

#### **2 Internationalisation et compétitivité**

Selon la théorie de Vernon du cycle de vie internationale, c'est la concurrence sur le marché domestique qui pousse à l'internationalisation, en commençant par l'exportation, avant d'investir à l'étranger. Le chiffre d'affaire réalisé à l'étranger devra couvrir les coûts d'installation.

L'internationalisation peut être liée à la recherche de ressources naturelles ou humaines visant à réduire le coût du travail. Il peut également s'agir d'une mise en commun d'intérêts logistiques qui offrent des facilités, par les « économies d'agglomération ».

#### **3 Internationalisation et sécurité**

Selon Vahlne et Johanson, l'internationalisation est un facteur d'incertitude. La firme qui cherche des débouchés à l'international, souffre d'une asymétrie d'information et « va connaître des problèmes d'agence plus aigus dans le management des responsables locaux »<sup>50</sup>.

Dans le même temps, la multinationnalité permet de gérer au mieux les taux de change et absorber les aléas de la conjoncture, car cela permet de lisser l'activité globale. Enfin la multinationnalité permet une plus grande flexibilité.

### **Section 2 Le processus d'internationalisation**

#### **1 Une version aménagée du modèle de Johanson & Vahlne**

D'après Johanson et Vahlne, les entreprises s'engagent de manière incrémentales sur les marchés. Pour Hadjikhani et Johanson, les décisions d'investissement à l'étranger ne résultent pas uniquement de processus d'apprentissage mais de la connaissance acquise et du jugement.

#### **2 Choix des pays**

Pour l'école scandinave, l'internationalisation se fait de manière incrémentale et séquentielle : la firme visant à se développer à l'international, sélectionne d'abord des marchés proches du sien. A mesure

---

<sup>48</sup> Citation p 405.

<sup>49</sup> Citation p419.

<sup>50</sup> Citation p426.

qu'elle accumule de l'expérience, elle s'en éloigne, et aborde d'autres marchés, mais pas en même temps. Alors que les théories de l'internationalisation et de la globalisation soutiennent qu'il est possible de rentrer sur plusieurs marchés en même temps.

Les décisions menant à l'internationalisation sont rationnelles, « les dirigeants cherchent à réduire le « risque pays » et améliorer leur rentabilité à long terme.

### **3 Mode de présence à l'étranger**

La présence à l'étranger dépend principalement de considérations liées à la logistique du pays d'accueil. Elle peut également dépendre de l'expérience et des capacités à prendre en compte la culture du pays en vue d'instaurer une « culture commune ». Ceci passe par les transferts de connaissances. Johanson et Vahlne ont formulé l'idée plusieurs fois corroborée, qu'une firme commence par l'exportation, à mesure qu'elle gagne en expérience, passe par la co-entreprise et termine par la pleine propriété des opérations.

Il existe plusieurs modalités de présence : par les intermédiaires (négociants), par le biais du contrat de gestion, la cession de licences et brevets, la co-entreprise, etc.

### **4 Relation entre les pays d'accueil et le mode de présence**

Plus le risque pays est élevé et moins les engagement en capital seront important.

## **Section 3 Le management des entreprises mondialisées**

### **1 Autonomie et contrôle au sein de la firme multinationale**

Il revient à la direction générale de trouver des formes organisationnelles permettant une autonomie et dans le même temps de veiller à ce que certaines problématiques locales remontent vers elles. Pour y parvenir, le recours à des commissions ou à des groupes de travail peut être utile, afin d'éviter que des « inflexions brutales de la stratégie ne viennent traumatiser les unités »<sup>51</sup>. Des mécanismes de contrôle doivent être institués tels que l'évaluation des cadres, l'orientation générale et les objectifs et priorités clairement communiqués. Bartlett et Ghoshal définissent le rôle des unités stratégiques locales à partir de leurs contributions au développement du groupe.

### **2 Configuration de l'organisation multinationale**

« On attend de la dispersion géographique qu'elle procure les avantages liés à une présence locale et de la coordination qu'elle tire parti d'une présence internationale »<sup>52</sup>. L'organisation peut être de type fédérative et décentralisée ou centralisée et rayonnante. Ce sont les modèles qui prévalent jusqu'aux années 70. Le couple « distribution géographique/coordination » sera remplacé dès lors, par l'opposition « intégration/adaptation locale/différentiation ».

## **13.LES MODALITES DU DEVELOPPEMENT AUTONOME**

### **Section 1 Le développement par acquisition**

#### **1 Au niveau macroscopique, un phénomène cyclique et paradoxal**

Le marché des acquisitions connaît des phases de croissance et de récession. Dans les années 60, les acquisitions se font en actions, sans logique sectorielle. Dans les années 80, les conglomérats sont démantelés. La fin des années 90 connaît une vague d'acquisitions. Vishny et Shleifer expliquent

---

<sup>51</sup> Citation p 438.

<sup>52</sup> Citation p 442.

les phénomènes cycliques par une alternance de phases de sous-évaluations et de sur-évaluations des entreprises cotées sur des marchés financiers non efficients.

Porter, d'après des études sur les acquisitions retient l'hypothèse qu'une acquisition réussie ne donne pas lieu à un désinvestissement. Les acquisitions portent sur un ensemble d'actifs dont seule une partie est souhaité par l'acquéreur. Les firmes acquises font l'objet de revente rapide. Porter constate que les entreprises qui réussissent le mieux leurs acquisitions ont tendance à diversifier leurs modes de développement. D'autres études montrent que les motifs d'acquisitions pourraient être autres que financiers car souvent, les actionnaires des firmes cédantes s'enrichissent alors que ceux de celles qui acquièrent sont perdants. Ce phénomène peut être expliqué par la volonté de diversifier, réduire le niveau d'incertitude, mais aussi pour servir les ambitions des dirigeants.

## **2 La qualité des décisions**

Les objectifs d'acquisitions peuvent être de redéfinir la position commerciale ou la dotation en ressources. Il peut s'agir d'une volonté de renforcer les positions acquises, faire barrage à un compétiteur, régénérer l'entreprise etc. Elle peuvent être de nature spéculatives, mais ne contribuent pas dans ce cas au développement.

Avant de procéder à une acquisition, il est nécessaire d'apprécier le type de secteur, ce qui permet d'évaluer la rentabilité à long terme des risques pris et des prix d'acquisition.

Les prix d'acquisitions sont très variables. Malgré les prix modiques des entreprises en difficulté, il est plus intéressant selon Kusewitt, d'acquérir une firme performante. Il faut éviter que le niveau d'endettement ne devienne tel que l'acheteur en vienne à sacrifier à long terme le stratégique au remboursement d'emprunts. « La possibilité de réduire rapidement le multiple d'acquisition, peut justifier un prix élevé, mais elle doit être solidement étayée car les déconvenues sont fréquentes dans ce domaine »<sup>53</sup>.

Les possibles synergies entre absorbeur et absorbé sont des critères d'acquisition importants. Mais il faut faire attention à la fausse impression de sécurité qui en découle.

La décision d'acquérir doit tenir compte du risque de départs de cadres sur la performance de l'entreprise. Drucker suggère de se préparer à remplacer les cadres dans l'année de l'acquisition, ce qui est une démarche de prévention. Une autre méthode consiste à inciter aux personnels dirigeants à rester, car la constitution d'équipes nouvelles prend du temps. Il s'agit d'une démarche de protection.

Il faut noter que l'acquisition est sujette à des biais affectifs et cognitifs. Curieusement, l'expérience de l'acquisition ne conduit pas forcément à de meilleures performances pour les acquisitions futures. « Les meilleures performances sont enregistrées par les acquéreurs sans expériences qui évitent de commettre l'erreur d'une généralisation inappropriée et par les acquéreurs qui disposant d'une large expérience se montrent capables d'opter pour le comportement adéquat »<sup>54</sup>.

Il faut tenir compte du fait que la marge de négociation est limitée dans le cas où plusieurs compétiteurs se présentent et le caractère indivisible de l'offre fait courir un risque de se retrouver avec des métiers étranger à l'acquéreur.

---

<sup>53</sup> Citation p 468.

<sup>54</sup> Citation p 474.

### 3 Politiques d'intégration et management des processus

Il est nécessaire d'accorder une attention aux actifs tangibles, mais aussi, aux aspects organisationnels et humains. A la suite de Haspeslagh et Jemison, il faut noter qu'il existe un écart entre « les synergies attendues et les complémentarités effectives »<sup>55</sup>. Il est nécessaire d'accorder une attention à l'organisation des interactions entre les opérationnels des deux parties (entreprises absorbée et acquéreuse). « Afin d'endiguer les rumeurs et autres phantasmes, il faut mener des actions à forte portée symbolique »<sup>56</sup>(réunions fréquentes...).

Si la préoccupation au travers de l'acquisition est de créer de la valeur, celle-ci doit prendre garde à ne pas détruire les conditions de cette création en déstabilisant les anciennes pratiques. Il est recommandé de donner des réponses aux questions des personnels sur les rémunérations, la direction, l'autonomie... Il faut prévoir des procédures de concertation, de coordination, et de contrôle afin de comprendre la culture de chaque partie. La démarche à adopter, nécessaire dans un processus d'absorption est de traiter les points prioritaires, éviter des interventions s'il y a trop de divergences, sélectionner les zones d'interventions qui permettent d'espérer un bilan coût/avantage intéressant. Le mode de gestion retenu devra être factuel et éviter de tomber dans des considérations « politiques ». Les facteurs de réussite peuvent être : « un leadership fort, un sponsor solide au niveau de la direction générale, la capacité à démontrer le contrôle sur les performances opérationnelles, de bonnes relations avec les services de l'état-major »<sup>57</sup>. Pour gérer un rapprochement graduel, il est judicieux de confier les deux unités à un même responsable.

### Section 2 L'intraprise

A mesure que l'entreprise prend de l'âge et croît, elle a tendance à se bureaucratiser. L'intrapreneurship est une voie possible à la régénération. Pinchot parle de intrapreneurship, Jansen et Van Wees, d' « Internal entrepreneurship », Burgelman et Sayles de « internal corporate venture ». « Quelque soit le terme retenu, l'intrapreneurship renvoie au processus de création d'une activité nouvelle dans des sociétés établies, afin d'en améliorer la rentabilité et la position compétitive »<sup>58</sup>.

#### 1 L'articulation de logiques divergentes

D'après Pinchot, les entreprises ont du mal à innover à cause des systèmes de gestion.

Les dispositifs de planification et de contrôle sont incapables d'intégrer les imprévus : la compétence du gestionnaire réside dans sa capacité à minimiser les variations.

L'intrapreneur, cherche non à éviter les risques mais à surmonter les difficultés qui se présentent à lui. Sa dynamique repose sur l'apprentissage par l'erreur ou par l'échec. Lors du lancement d'une nouvelle affaire, les directions auraient tendance à donner la priorité à un démarrage et une réalisation rapide. Cela conduit les intrapreneurs à « négliger la mise au point d'une structure de gestion durable et d'un système d'exploitation solide »<sup>59</sup>. Pourtant le facteur temps est essentiel pour permettre le développement d'une innovation. Il faut noter que l'intraprise est une affaire politique qui suscite des

---

<sup>55</sup> Citation p 477.

<sup>56</sup> Citation p 477.

<sup>57</sup> Citation p 484.

<sup>58</sup> Citation p485.

<sup>59</sup> Citation p 489.

contestations et des affrontements. Les intrapreneurs doivent à la fois concevoir et réaliser leurs projets. Une organisation repose sur l'agencement de deux mécanismes : la division du travail et la coordination des tâches. « Les intrapreneurs doivent donc passer outre les frontières fonctionnelles, pour faire eux-mêmes ce qui incombe normalement à d'autres personnes au sein de l'entreprise et réalisent eux-mêmes les prestations dont ils ont besoin (marketing, approvisionnement, production etc.). L'intraprise s'accompagne donc d'une rétro-différentiation et d'une relative désécialisation. Pour continuer à exister, elle doit parfois « transgresser la Loi et jouer du fait accompli »<sup>60</sup>.

D'après Quinn, il est préférable de restreindre la publicité faite autour des intentions stratégiques : une trop grande visibilité des projets nuit à leur réalisation. En effet en annonçant clairement les intentions et objectifs du projet, l'intrapreneur s'expose aux critiques. Une trop grande visibilité accroît la jalousie par crainte de transfert de ressources. « Plus longue est la période de discrétion entourant le projet, plus s'éloigne le moment où son promoteur devra rendre des comptes »<sup>61</sup>. Pingeot, suggère de sous-évaluer les mérites du projet au moment venu, et l'intrapreneur minimiser les perspectives, afin de minorer les enjeux et réduire les risques de rejets.

Pour mener à bien son projet, l'intrapreneur devra transgresser les règles et les préjugés. « La tactique du fait accompli consiste à opérer certains choix irréversibles, sans en avoir discuté avant avec ceux que ces décisions engagent. Elles risquent bien sûr d'entraîner une détérioration brutale et grave des relations entre « coobligés », mais l'intrapreneur ne part-il pas chaque jour travailler avec l'idée qu'il va se faire licencier dans la journée (Pingeot, 1985) ? La tactique du fait accompli, présente l'avantage d'éviter les délais de négociation préalables »<sup>62</sup>.

## 2 Les acteurs

Pour Roberts, les entrepreneurs et les intrapreneurs ont des caractéristiques communes, à savoir le goût pour le développement des projets plus que pour le pouvoir. Pour eux, échec et erreurs constituent des apprentissages. L'équipe entrepreneuriale se distingue des groupes d'intervention (task force) et des équipes projets (projet team) par :

- la complétude fonctionnelle (ce ne sont pas des spécialistes, mais ils sont capables d'apprécier les implications fonctionnelles),
- la continuité, l'unité de commandement et l'implication de ses membres,
- la liberté de choix. Dans ce sens, la constitution de l'équipe ne se fait pas par décret.

Le fonctionnement de l'équipe intrapreneuriale doit échapper à l'injonction hiérarchique.

Un sponsor pourra soutenir le projet. Il s'agira d'un personnage influent, convaincu de l'intérêt du projet à mener et ayant la confiance de la direction.

## 3 Les politiques d'intrapreneurship

« Pour être efficiente, l'entreprise a besoin de stabilité ; elle a besoin de changer pour être efficace »<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Citation p 491.

<sup>61</sup> Citation p 491.

<sup>62</sup> Citation p 492.

<sup>63</sup> Citation p 497.

La direction générale dispose de moyens afin d'orienter les comportements. On parle alors d'induction. « Les comportements stratégiques autonomes introduisent des concepts nouveaux pour la définition d'opportunités »<sup>64</sup>.

Lorsque les enjeux du développement d'affaires nouvelles sont importants, il est nécessaire d'aménager des liaisons administratives très fortes avec la direction générale.

Il faut veiller à ce que, lorsque l'affaire arrive maturation, de ne pas la réintégrer trop rapidement dans la structure de base, car le rythme de développement des innovations risque d'être étouffé. A l'issue de la phase de maturation, et de l'intégration dans la structure de base, l'intrapreneur devra céder sa place ou changer d'attitude. Les compétences recherchées alors seront différentes de celle d'un développeur de projet. Il n'est pas souhaitable de donner une promotion à l'intrapreneur, car ce serait le fixer dans une structure, ce qui n'est pas dans sa nature.

## **Conclusion**

L'auteur a démontré que les entreprises peuvent certes s'adapter, mais qu'il résulte de cette approche, qu'elles sont à la fois trop ambitieuses et trop modestes.

Trop ambitieuses, car leur capacités à s'adapter sont plus limitées qu'elles ne le souhaiteraient. Elles sous-estiment les routines défensives, individuelles et collectives qui empêchent les apprentissages et les remises en causes.

Trop modestes, car elles oublient qu'en mettant l'accent sur le projet, elles ont la capacité de forger leur environnement.

## **Discussion :**

La partie qui m'a le plus intéressé est celle consacrée aux modalités de développement autonome, avec l'intrapreneuriat. L'auteur explique qu'une des raisons pour lesquelles les organisations s'engourdissent est la séparation qui existe entre l'activité de conception et celle de la mise en œuvre. L'articulation de ces deux moments est une des caractéristiques de l'intraprise. Dans les grandes entreprises, on assiste de ce fait à une sorte de gestion à deux vitesses. L'introduction et les développements de solutions de type gestion intégrées (ERP), obligent à figer les processus et cloisonnent les individus dans l'exécution de tâches programmées, liées à des profils de métier et des tâches systèmes bien définies. La traduction de cette « programmation » est la gestion des autorisations qui donne des droits spécifiques à certains individus au niveau la gestion quotidienne. Cette gestion d'autorisations est généralement administrée de manière centralisée. Ce phénomène interdit de transgresser l'enchaînement d'activités ou de prendre des libertés.

Dans le même temps l'intraprise semble se superposer à ce fonctionnement de type taylorien et fait fi du séquençement obligatoire de tâches. L'intrapreneuriat se présente comme une création « d'entreprise » à l'intérieur du marché de l'entreprise, comme une réponse à l'engourdissement et la rigidité "programmée des organisations, comme une nouvelle voie pour « manager stratégiquement ».

---

<sup>64</sup> Citation P498.

Sommaire

<b>Biographie de l'auteur.....</b>	<b>2</b>
<b>Postulats.....</b>	<b>2</b>
<b>Résumé de l'ouvrage .....</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE 1 L'ELABORATION STRATEGIQUE .....</b>	<b>3</b>
Section 1 Sans friction, le phénomène de l'adaptation ne se poserait pas.....	3
Section 2 L'anticipation face à l'incertitude et la complexité. ....	3
1 L'examen des régularités passées et des faits porteurs d'avenir .....	4
2 Complexité et jugement.....	4
Section 3 Construction .....	5
1 Le façonnage des événements .....	5
2 La transformation des structures sectorielles.....	5
3 La production de l'univers stratégique.....	5
Section 1 La stratégie aux limites de la computation .....	6
1 Stratégie et tactique.....	6
2 Collecte de l'information et réduction de l'incertitude.....	6
3 L'espace stratégique local.....	7
4 Investissement stratégique et jugement.....	7
Section 2 L'interprétation au cœur de la stratégie .....	8
1 Schémas, script et interprétation stratégique .....	8
2 Catégorie et interprétation stratégique.....	9
Section 1 La délibération stratégique .....	10
1 Vision et plan ou la substance du projet.....	10
2 Le processus de la délibération stratégique.....	11
Section 2 La formation de la stratégie.....	12
1 La réalisation du projet.....	12
2 Les contributions autonomes .....	12
3 Bricolage.....	13
4 Apprentissage et expérimentations .....	13
Section 1 D'une rationalité de plus en plus limitée à la déraison organisationnelle.....	13
1 Rationalité individuelle contre biais et affects.....	13
2 L'irrationalité des groupes .....	14
3 Les emballements organisationnels .....	14
Section 2 La déliaison organisationnelle le normal et le délétère .....	14
1 Découplages ordinaires.....	15
2 Découplages délétères.....	15
<b>Partie 2 Acteurs et Dynamiques compétitives.....</b>	<b>17</b>
Section 1 Le stratège et ses mandants .....	17
1 La stratégie peut-elle être l'exécution d'une politique ? .....	17

2 Le dirigeant ne doit-il pas se préoccuper que de l'intérêt des actionnaires ? .....	17
Section 2 Le dirigeant : un stratège sous influence en quête d'autonomie.....	17
1 Les autres parties prenantes à la stratégie et leurs moyens d'influence .....	17
2 L'autonomie du dirigeant .....	18
Section 1 Situation agonistiques, fusionnelles ou d'isolement.....	19
1 Comportement d'évitement et situation d'isolement .....	19
2 Comportement coopératif et situation fusionnelles .....	19
3 Situation agonistiques et comportement d'affrontement.....	19
Section 2 La concurrence.....	20
1 L'avantage concurrentiel de position.....	21
2 L'avantage concurrentiel dynamique.....	22
Section 3 Les collaborations.....	23
1 Fondement commun et diversité des collaborations.....	23
2 Alliances et partenariats .....	24
Section 4 Les ententes .....	25
1 Processus concurrentiel et bien être collectif .....	26
2 Les caractéristiques sectorielles favorisant les ententes .....	26
<b>PARTIE 3 LA STRATEGIE D'ACTIVITE .....</b>	<b>27</b>
Section 1 La dynamique de l'activité .....	27
Section 2 L'activité stratégique comme système de création de valeur et lieu d'investissements.....	27
1 Définir et faire évoluer les caractéristiques de la prestation.....	27
2 Faciliter la transformation de la prestation en valeur d'usage.....	28
3 La gestion des évaluations opérées par les clients.....	28
4 Définition du système d'offre et politique d'investissement.....	29
Section 1 L'intégration dans une perspective contractualiste .....	30
1 Coûts de transaction et structures de gouvernance de la transaction .....	30
2 Intégration et relation d'agence .....	31
Section 2 Intégration et relations sociales.....	32
1 Le tissu social comme facteur d'intégration : le cas des Systèmes Productifs Localisés.....	32
2 Les liens interpersonnels comme facteurs d'intégration .....	32
3 Les facteurs d'intégration au sein d'une communauté sans lieu et sans histoire .....	32
Section 3 L'intégration au service des exigences stratégiques.....	32
1 Intégration et légitimité .....	32
2 Politique d'intégration et sécurité .....	32
3 Intégration du système d'offre et compétitivité .....	33
<b>PARTIE 4 LE DEVELOPPEMENT ENTRE EXPLOITATION ET EXPLORATION .....</b>	<b>34</b>
Section 1 La gestion de l'expérience.....	34
1 Les effets de l'expérience.....	34
2 Le management de l'apprentissage .....	34

---

Section 2 L'innovation, stratégie et management .....	34
1 Innovations incrémentales, innovations radicales .....	34
2 L'appropriation des bénéfices .....	35
3 Le management des processus innovants.....	35
Section 1 Taille et croissance : des évidences trompeuses.....	37
1 La notion de taille : un effort de clarification .....	37
2 La croissance n'est pas un impératif catégorique .....	38
Section 2 Taille et exigences stratégiques .....	38
1 Taille et légitimité.....	38
2 Taille et sécurité .....	39
3 Taille et compétitivité .....	39
Section 1 Essai de clarification de la notion de diversité .....	40
1 Diversité du portefeuille d'activités : position et processus .....	40
2 Proximité opérationnelle et paradigme.....	40
3 La mesure de la diversité .....	40
Section 2 Les manœuvres de diversification et leurs raisons .....	40
1 Orientations et résultats des politiques de portefeuille.....	40
2 Légitimité et stratégie de portefeuille.....	41
3 Sécurité et stratégie de portefeuille.....	41
4 Compétitivité et stratégie de portefeuille .....	41
Section 3 Management et organisation des entreprises diversifiées .....	42
1 La configuration de l'organisation.....	42
2 Le rôle de la direction .....	42
3 Des outils pour faire face à la complication et soutenir le dialogue .....	42
Section 1 L'internationalisation et exigences stratégiques.....	43
1 Internationalisation et légitimité .....	43
2 Internationalisation et compétitivité .....	43
3 Internationalisation et sécurité.....	43
Section 2 Le processus d'internationalisation .....	43
1 Une version aménagée du modèle de Johanson & Vahlne .....	43
2 Choix des pays .....	43
3 Mode de présence à l'étranger.....	44
4 Relation entre les pays d'accueil et le mode de présence .....	44
Section 3 Le management des entreprises mondialisées.....	44
1 Autonomie et contrôle au sein de la firme multinationale.....	44
2 Configuration de l'organisation multinationale .....	44
Section 1 Le développement par acquisition.....	44
1 Au niveau macroscopique, un phénomène cyclique et paradoxal.....	44
2 La qualité des décisions .....	45
3 Politiques d'intégration et management des processus.....	46

---

Section 2 L'intraprise .....	46
1 L'articulation de logiques divergentes .....	46
2 Les acteurs .....	47
3 Les politiques d'intrapreneurship.....	47
<b>Conclusion .....</b>	<b>48</b>
<b>Discussion : .....</b>	<b>48</b>