

Management anticipatif et stratégique

Ali Smida

Université Virtuelle de Tunis

2007

Introduction et conditions préalables

Le Management Anticipatif tel qu'il est entendu ici est une perspective du Management Stratégique qui privilégie tout particulièrement l'aspect anticipatif avec ses dimensions réactive, préactive et proactive. Il s'inscrit dans le programme du MPPA.

Pour pouvoir suivre et profiter de cet enseignement, les étudiants doivent :

- avoir des notions sur le fonctionnement des organisations publiques et privées. En particulier, des connaissances en économie de l'entreprise et en théorie des organisations leur seront utiles;
- développer une attitude d'ouverture sur l'environnement global de l'organisation : environnement politique, économique, sociologique, écologique et légal.

Buts et objectifs du cours

Le monde connaît depuis deux décennies des changements économiques et politiques sans précédents, à la fois par leur nature et par leur vitesse. La mutation ainsi réalisée est l'émergence d'un nouveau monde sans frontières pour les échanges d'idées, de services, de marchandises,... Au double cloisonnement politique et économique d'hier (rideau de fer séparant les deux blocs idéologiques et barrières douanières morcelant les pays en micro espaces économiques, tout en enfermant chaque état à l'intérieur de ses propres frontières) a succédé une ouverture, sans précédent, de l'environnement de l'entreprise.

L'entreprise, elle-même, a connu des changements importants qui touchent sa structure, les mécanismes de se gouverner, les moyens et les compétences qu'elle déploie pour faire face à une concurrence acharnée, à une responsabilité vis-à-vis de ses salariés, de sa citoyenneté, de son environnement écologique,...

Quels que soient son secteur et sa taille, l'entreprise d'aujourd'hui essaie, pour être compétitive de faire appel aux méthodes organisationnelles et aux technologies les plus avancées de son univers stratégique. Son adaptation à un environnement de changement permanent, et sa capacité d'innovation organisationnelle et technologique constitue désormais un avantage concurrentiel de premier rang. Elle est amenée, après avoir clairement identifié son marché et déterminé les variables clés qui y assurent le succès, à créer les conditions et à mettre en place les mécanismes qui lui permettent d'améliorer sans cesse sa position concurrentielle. Celle-ci sera d'autant plus renforcée et durable que les managers de l'entreprise possèdent une capacité importante à anticiper les futurs.

Des situations nouvelles et inattendues sont ainsi apparues obligeant théoriciens et praticiens de l'entreprise à remettre en cause leurs certitudes et à faire appel à des concepts et des outils plus appropriés aux nouvelles données pour pouvoir avancer en environnement ouvert.

Les concepts et outils de management stratégique, sur lesquels s'appuie ce cours, seront mobilisés en insistant, à chaque instant, sur la nécessité de privilégier l'attitude anticipative du manager. Une place de choix sera réservée à l'articulation entre stratégie et prospective.

Ce cours se donne pour ambition, non seulement de familiariser les étudiants avec les concepts, les théories et les outils du management stratégique avec une perspective anticipative, mais aussi de les amener à avoir, face aux changements futurs, une attitude privilégiant la veille, l'imagination et l'action qui sont les principales dimensions de la proactivité.

Contenu du cours

La stratégie engage l'avenir de l'entreprise dans la durée. Les managers qui en ont la charge doivent d'abord bien comprendre la nature des décisions qu'ils prennent. Celles-ci tendent à réaliser les objectifs de l'entreprise, en essayant d'utiliser au mieux les ressources et les compétences de l'entreprise, tout en tenant compte des contraintes d'un environnement de plus en plus turbulent. Pour conforter la pérennité de l'entreprise, toutes ces réflexions et ces actions doivent être bâties sur les anticipations du futur qui tiennent compte de la vision des dirigeants, des intentions des concurrents, des attentes des parties prenantes. Cependant, cette approche ne doit pas négliger le poids des invariants, des constantes, des grandeurs structurelles forgées par la culture de l'entreprise, par celle du secteur ou du pays.

Après une introduction présentant la stratégie (son historique, sa place dans l'entreprise, ...) et la nécessité de l'anticipation pour la survie de l'entreprise d'aujourd'hui, ce cours développe les parties suivantes :

- Les décisions stratégiques

Seront abordés plusieurs niveaux de la décision : niveau sémantique (nature et processus de la décision, concepts de la décision stratégique,...), niveau méthodologique (comment évaluer les décisions stratégiques, comment les hiérarchiser,...), niveau des formalisations et des modélisations de la décision stratégique avec une discussion de leurs intérêts dans l'environnement de l'entreprise d'aujourd'hui.

- La phase de diagnostic stratégique

Ce diagnostic porte à la fois sur l'environnement et sur les ressources et compétences de l'entreprise ainsi que sur les attentes des parties prenantes.

Il permet de positionner l'entreprise dans son univers concurrentiel.

S'ensuit la détermination et la hiérarchisation des objectifs que l'entreprise cherche à réaliser. Ces objectifs dépendent à la fois de la rationalité des décideurs, des moyens et de la culture de l'entreprise, des attentes des parties prenantes, des contraintes de l'environnement.

- La phase de construction des options stratégiques

Il s'agit de déterminer les domaines d'activités stratégiques ou DAS et d'en exposer les fondements.

L'accent sera mis sur la nécessité d'adapter, à des entreprises de taille réduite d'un pays émergent, les options stratégiques fondées sur les DAS et qui ont été conçues pour de grandes entreprises aux activités multiples.

Il sera également tenu compte, dans l'anticipation et la détermination des DAS, de l'environnement turbulent et de la concurrence basée sur l'obsolescence des produits et des technologies.

- La phase d'action stratégique

Il s'agit d'étudier les différentes configurations organisationnelles permettant de répondre aux situations complexes nées de la dynamique de l'entreprise et de la turbulence de son environnement.

Quels types de gouvernement d'entreprise? Quels types de liens avec l'environnement? Seront étudiés l'autonomie et le contrôle, les réseaux, les alliances, les partenariats, l'intégration, l'externalisation,...

Le management du changement stratégique prendra une place importante dans cette phase d'action stratégique.

Il sera également tenu compte des réactions des parties prenantes et de l'évolution future de l'environnement. Cette articulation entre stratégie et prospective mettra l'anticipation au cœur de l'action stratégique.

MANAGEMENT ANTICIPATIF ET STRATEGIQUE

Par Ali Smida

INTRODUCTION

A la question « En quoi consiste votre métier? », François-Henri Pinault, qui préside à la destinée de l'un des groupes¹ les plus puissants du domaine du luxe² et de la distribution³ répond : « Avoir une vision de PPR, la transformer en stratégie. Accompagner sa mise en œuvre, et surtout son exécution. Mon rôle est aussi de dynamiser les équipes, de superviser les plans d'action. Car dans des groupes comme le nôtre, si les impairs stratégiques sont rares, en revanche, les erreurs proviennent souvent de l'exécution » (Magazine Air France, n° 111, juillet 2006, p. 52-56).

Cette citation montre à quel point il est important d'articuler une vision, de la transformer en stratégie et de veiller à sa mise en œuvre. L'articulation entre le niveau de la mutation de l'organisation (surtout dans un environnement complexe et turbulent) et celui de sa co-évolution avec cet environnement est indispensable. Mais il n'est pas moins indispensable de placer l'homme au centre des préoccupations des décideurs. Ces idées ont été développées, à des degrés divers, par la prospective et la stratégie, mais souvent séparément.

Dès sa naissance, il y a plus de cinquante ans, la prospective a essayé de donner une place centrale à l'homme, à l'incertitude et aux discontinuités (Berger, 1959-a, 1959-b, 1964, 1967 ; Fourastié, 1956, 1964, 1966 ; de Jouvenel, 1965, 1970, 1972 ; Massé, 1967-a, 1967-b). On y trouvait déjà certaines prémices de plusieurs théories qui se développeront plus tard et auxquelles la stratégie commence à s'intéresser : théories de la complexité, du changement,

¹ Il s'agit du Groupe PPR : Printemps-Pinault-La Redoute.

² Balluciana, Bottegen.

³ FNAC, La Redoute, Conforama.

des parties prenantes, de la responsabilité sociale de l'entreprise, du développement durable,.... Mais paradoxalement, la prospective n'a pas su attirer assez de chercheurs et de praticiens de la stratégie d'entreprise, tant elle était préoccupée par des questions trop globales, parfois utopiques. De son côté, la stratégie n'a pas su tirer profit des questionnements de la prospective, tant elle était éloignée des préoccupations humanistes et ses chercheurs obnubilés par les performances technologiques et la conquête des marchés⁴.

La prospective et la stratégie ont alors évolué en parallèle, et, à quelques exceptions près (Godet, 1991 ; Joffre et Wickham, Lesourne et Stoffaës, 1996 ; Smida, 1995 ; Wickham, 1996 ;...), elles se sont ignorées. Pourtant leurs fondements théoriques montrent que leurs ancrages communs sont multiples.

Pourtant, la prospective et la stratégie ont plusieurs points d'intérêt communs qui pourraient donner lieu à des synergies méthodologiques fortes mettant l'accent sur l'anticipation des futurs et sur les manœuvres pour favoriser les avenir souhaitables et écarter ceux qui sont défavorables. Ce cours propose une démarche intégrative d'enrichissements mutuels entre ces deux disciplines, donnant naissance à ce que nous pouvons qualifier de « management anticipatif stratégique » ou MAS.

⁴ rappelons que l'origine et les références de la stratégie d'entreprise et celles de la prospective sont éloignées, voire antagonistes. Elles sont militaires pour l'une (Clausewitz, 1955 ; Liddle Hart, 1954 ; SunTzu, 1972) et humanistes pour l'autre (Berger, de Jouvenel,).

MANAGEMENT ANTICIPATIF ET STRATEGIQUE

Par Ali Smida

1. LES ORIGINES DU CONCEPT DE STRATEGIE

Le concept de stratégie est imprécis et polysémique. Les définitions du mot « stratégie » sont multiples et les chercheurs sont loin de se mettre d'accord, à son propos, sur une signification consensuelle (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965 ; Chandler, 1972 ; Hofer et Schendel, 1978 ; Poirier, 1987 ; Porter, 1980 ;...). « Il faut bien reconnaître (...) que le concept de stratégie souffre lui-même d'imprécision. Les propositions de définition qui en ont été faites sont multiples, sans qu'une formulation fasse vraiment l'unanimité » (Desreumaux, 1999-a, p.593).

Un retour sur l'origine de la stratégie peut nous donner une idée sur l'évolution de ce concept, sa polysémie, mais avec tout de même une caractéristique « culturelle » qui le marque encore : c'est l'emprunte militaire que l'on retrouve à la fois dans le langage et la démarche guerrière de la stratégie. C'est ainsi qu'un stratège d'entreprise (ou d'organisation) définit sa cible, prépare des plans d'attaque ou de défense, va conquérir des places fortes, dresse des barrières pour les protéger, etc. (Voir Encadré 1 : Emprunts de la stratégie entreprise stratégie militaire).

1. ORIGINE HISTORIQUE DU CONCEPT DE STRATÉGIE (Source : Evered, 1983)

Ethymologiquement, le terme grec « Strategos » signifie un général qui commande une armée. « Stratos » signifie une armée et « Ag » veut dire commander

Dans la Grèce antique, le « Strategos » était donc tout simplement un simple officier militaire. Au cours des 6^{ème} et 7^{ème} siècles avant la naissance de Jésus Christ, le « Strategos » commence à assumer des fonctions administratives et politiques, et devient un homme d'Etat important.

La « Strategia » désigne alors un bureau de dix généraux, ayant un rôle de coordination et d'exécution du pouvoir. Elle exerce le pouvoir exécutif.

Un peu plus tard, les pouvoirs de la « Stratégia » ont été renforcés par la fonction politique (ouverture sur environnement). La « Strategia » s'est ainsi attribué les affaires extérieures. Le chef de cette « Strategia » est devenu le commandant en chef de l'armée, le chef de l'état, et le ministre des affaires étrangères.

Du temps de Périclès, vers 450 avant JC, la « Strategia » a acquis tout le domaine de la trésorerie, en plus d'une activité militaire de conquête et une activité civile administrative et de gestion.

Au niveau académique et pédagogique dans le domaine la gestion de l'entreprise, la stratégie apparaît, pour la première fois, en 1911, grâce à la Harvard Business School. L'attention est alors portée sur l'entreprise dans sa globalité, sur le rôle du chef d'entreprise et des décisions qui affectent la nature, la finalité, l'identité de l'entreprise. L'approche de la stratégie est alors non pas analytique, mais synthétique, intégrative et globale.

A partir des années 1950, différents courants se sont installés, et on trouve des divergences entre les différentes écoles de stratégies.

2. EMPREINTES DE LA STRATEGIE MILITAIRE SUR LA STRATEGIE D'ENTREPRISE (D'APRES J-C. JOUIN, M2-0506)

On retrouve dans le langage de la stratégie d'entreprise de nombreux mots et expressions dérivant directement du langage de la stratégie militaire.

Ainsi on parlera dans bon nombre d'entreprises commerciales de **guerre économique** qu'il conviendra de mener par une **guerre des prix** ou encore une **guerre pour les parts de marché**.

Au premier sens du terme une guerre pour les part de marché consisterait en un affrontement armé entre salariés d'entreprises différentes dont le résultat déterminerait les gains ou les pertes de part de marché.

Par ailleurs, dès 1982 Porter s'est attaché à décrire **la stratégie offensive** et la **stratégie défensive**.

Il n'est pas rare de parler de **stratégie de conquête** de tel ou tel marché ou encore de **stratégie d'attaque des leaders**.

Le marché ou le secteur étant considéré comme le champ de bataille, tout le problème de la stratégie consiste à manœuvrer de la même façon qu'une armée se déplace sur un champ de bataille physique pour prendre des positions avantageuses (Philoleau et Swiners, 1980).

Pour une petite entreprise l'évocation du modèle stratégique de « guérilla » permet de se représenter l'image d'une armée qui, disposant de peu de moyens évite l'affrontement direct par une plus grande rapidité dans l'action.

Des groupes homogènes de consommateurs sont fréquemment assimilés à des **cibles**.

Enfin Michael Porter emploie dans ses stratégies génériques les termes militaires **cibles**, **front**, **domination**.

Enjeux de cette similitude de langage

Cette métaphore militaire présente des atouts et des limites

Les atouts

La métaphore militaire véhiculerait un certain nombre de valeurs positives pour les organisations comme la **discipline**, qui permet de satisfaire le besoin de contrôle organisationnel, **la solidarité de groupe**, **l'esprit de corps** et, plus généralement les valeurs masculines comme la **force**, **la loyauté** et **l'endurance** (Garsombke, 1988). Ceci est par définition théoriquement valable dans de nombreux domaines comme celui des entreprises commerciales ou encore des cliniques du secteur privé commercial.

De la même façon cette métaphore militaire exalterait les valeurs de victoire, d'honneur, et de défense de la nation qui sont susceptibles de créer une dynamique forte à l'intérieur de l'organisation.

Limites

Les limites de cette métaphore militaire dans le langage de la stratégie

Cette métaphore militaire propose une vision partielle de l'entreprise mettant l'accent sur un nombre limité de variables et en l'occurrence des variables militaires.

En effet cette métaphore militaire se caractérise par une représentation essentiellement concurrentielle des relations interentreprises.

Plus précisément elle encourage les managers à considérer les entreprises présentes sur leur marché comme des concurrents qu'il convient de dépasser continuellement. L'autre est l'ennemi, celui qui menace le développement et ou la survie de l'entreprise.

La métaphore militaire est alors accusée d'entretenir le mythe de la concurrence, et, ainsi de faire perdre de vue à l'ensemble des entreprises toutes les solutions de coopération pour ne retenir que les solutions de coercition (Smith et al, 1993). Certaines théories, comme celle des Parties prenantes (TPP), sont désormais proposées pour corriger ces défauts de la stratégie « classique » de l'entreprise.

La métaphore militaire est par ailleurs accusée de renforcer les valeurs de planification en entretenant le mythe de l'Etat major qui planifie les actions que les opérationnels mettent en œuvre sur la ligne de front. De cette façon le succès d'Austerlitz fut essentiellement attribué au génie de Napoléon.

Par ailleurs cette métaphore militaire véhiculerait un certain nombre de présupposés idéologiques très dangereux comme la négation de la valeur de la vie humaine, la violence de groupe, l'esprit de revanche, le rabaissement de la nature humaine et le contrôle par la menace (Garsombke, 1988).

Ainsi dans cette perspective les entreprises sont supposées **attaquer** leurs concurrents ou **se défendre** contre leurs **manœuvres**.

Cette métaphore militaire repose sur la notion essentielle de conflit permanent. Les entreprises sont identifiées comme concurrentes et ne peuvent survivre ou se développer que de façon coercitive.

Stratégie militaire et entreprise

David Rogers; en analysant les principales batailles de l'histoire (Rogers, 1988), les modes de pensée des grands chefs de guerre (César, Napoléon, Eisenhower...), et les écrits des grands stratèges militaires (Machiavel, Clausewitz, Mao Tse Tung...), et en les comparant aux stratégies des grandes entreprises multinationales surtout, montre comment le monde des affaires obéit aux mêmes règles que celles de la guerre.

Pour D. Rogers, «en affaires comme à la guerre, une seule chose est certaine: il y a un perdant» (Rogers, 1988).

L'auteur se propose de reprendre les réponses des plus grands maîtres militaires aux grands problèmes qui se posent dans le monde des affaires en s'appuyant de temps à autre sur des maximes militaires. Les réponses se rapportent aux problèmes suivants:

-Direction : «un bon commandement est la condition de la supériorité d'une entreprise sur ses concurrents. Il n'existe pas de soldats faibles avec un général fort, affirme une maxime militaire ».

-Poursuite de l'objectif (mise au point du plan) : basé sur une étude empirique Rogers affirme que les entreprises qui réussissent respectent toutes le principe militaire de «la poursuite de l'objectif ». Toutefois, la maxime militaire «aucun plan ne survit au contact de l'ennemi » devient en affaires : «aucun plan ne survit ne serait ce qu'au premier contact avec les réalités du marché », ce qui reflète une certaine remise en cause du caractère dominant de la planification.

-Concentration massive des forces au point décisif : les entreprises qui réussissent sont celles qui savent repérer les points décisifs et qui y concentrent le maximum de forces.

-Offensive et mobilité permanentes : selon Rogers les principes militaires d'offensive et de mobilité trouvent leur entière application en affaires. En effet, «dans la guerre commerciale, il

ne suffit pas de se savoir compétitif ; encore faut-il tirer profit de ses atouts en se lançant rapidement au cœur de l'action ».

-Choix du passage le moins protégé : la pratique de la guérilla est la forme la plus adaptée à cette situation ainsi que le principe de la surprise et l'approche indirecte de la stratégie de manière générale. Cette pratique consiste tant en guerre qu'en affaires à exploiter les faiblesses de l'adversaire.

-Recherche de la sécurité : l'instauration d'un système de veille et d'analyse de «l'environnement » est le moyen le plus adéquat tant en affaires qu'en guerre. En matière militaire, le principe de sécurité impose à ce «qu'on ne doit jamais se satisfaire des descriptions du terrain sur lequel on va se battre, mais aller le reconnaître par soi-même ».

-L'assurance que chacun remplit son rôle : le Maréchal français Maurice De Saxe déclarait un jour : «ce ne sont pas les grandes armées qui remportent les batailles ; ce sont les bonnes ». S'assurer que chacun remplit son rôle au sein de l'entreprise relève de la gestion des ressources humaines. Le principe d'économie des forces trouve ici son plein sens.

Pour D. Rogers, «la seule connaissance de ce principe n'est pas d'un grand secours. Seuls ces principes ne sont en effet que des abstractions », ils ne prennent vie que lorsqu'ils sont appliqués.

En résumé, D. Rogers en se plaçant dans un contexte de compétition vise à se donner les véritables bases d'une nouvelle dynamique des affaires selon les grands principes de la guerre. Toutefois, la principale limite à laquelle il se heurte et le fait de ne pas avoir pris en considération la différence des contextes. Tout en adoptant une conception conflictuelle de la stratégie, **il préconise l'application des principes guerriers aux affaires.**

MANAGEMENT ANTICIPATIF ET STRATEGIQUE

Par Ali Smida

2. TROIS PÔLES DE LA STRATÉGIE ET LEURS PRINCIPAUX FONDEMENTS THÉORIQUES

1. INTRODUCTION

La stratégie fait partie de ces concepts qu'Edgar Morin (1990) appellerait un mot problème et non un mot solution tant il est imprécis et polysémique. Ce problème est renforcé par le processus de « balkanisation » des recherches en stratégie qui a donné lieu à une multitude d'approches et d'écoles de pensée. Les définitions du mot « stratégie » sont donc multiples et varient d'un auteur à l'autre et les chercheurs sont loin de se mettre d'accord, à son propos, sur une signification consensuelle. « Il faut bien reconnaître d'autre part que le concept de stratégie souffre lui-même d'imprécision. Les propositions de définition qui en ont été faites sont multiples, sans qu'une formulation fasse vraiment l'unanimité » (Desreumaux, 1999, p.593).

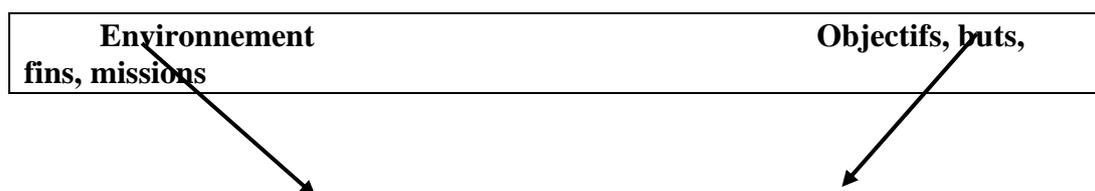
Mais deux grandes catégories de définitions de la stratégie peuvent être distinguées : une catégorie de définitions présentant la stratégie de façon large et une autre la présentant de façon restreinte. Dans la conception large, la stratégie est présentée par les auteurs comme la raison d'être de l'entreprise et sa façon de faire. La décision porte sur le processus de choix des objectifs, des missions, des fins de l'entreprise et aussi des moyens qui permettent de les réaliser. Ainsi pour Igor Ansoff (1965), « une stratégie face à la concurrence est une combinaison des fins, des objets, que s'efforce d'atteindre l'entreprise, et des moyens par

lesquels elle cherche à les atteindre”. Cette distinction entre fins et moyens, c’est à dire entre le pourquoi le comment, permet, selon Ansoff, de comprendre la notion de stratégie. Pour Alfred Chandler, (1972), la stratégie comprend tout le processus décisionnel qui consiste à déterminer les objectifs à long terme de l’entreprise, à choisir les actions pour les atteindre et à se doter des moyens indispensables pour y arriver. Selon Andrews (1971), la stratégie, est le type de décision, qui dans une entreprise détermine et fait connaître les objectifs et les finalités de cette entreprise qui met en oeuvre les principales politiques et les principaux plans pour atteindre ces objectifs et qui définit les segments dans lesquels l’entreprise veut être présente et la nature de la contribution économique et non économique, qu’elle entend faire à ses actionnaires, ses employés, ses clients, ses fournisseurs...

Une autre façon de définir la stratégie est de la limiter aux moyens pour affronter l’environnement sur une longue durée (Hofer et Schendel, 1978) ce qui garantit la survie et la compétitivité de l’entreprise. Cette conception restreinte peut se limiter à déterminer et viser d’une façon assez fine une position concurrentielle dans un secteur donné. Il faudra ensuite que l’entreprise conquière cette position et la transforme en forteresse par la mise en place d’un système de défense efficace (construction de barrières à l’entrée) pour pouvoir s’y maintenir (Porter, 1980).

Il ressort de ces différentes définitions que la stratégie d’entreprise peut être considérée comme la conception des actions (pensée stratégique) et leur mise en oeuvre (implémentation de la stratégie) qui consistent à assurer la survie et le développement de l’entreprise en articulant trois pôles :

- Définir et assigner, pour l’entreprise, des objectifs, des buts, des missions, des fins (Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971 ; Lucien Poirier, 1987);
- s’appuyer sur les ressources de l’entreprise;
- tenir compte de l’environnement



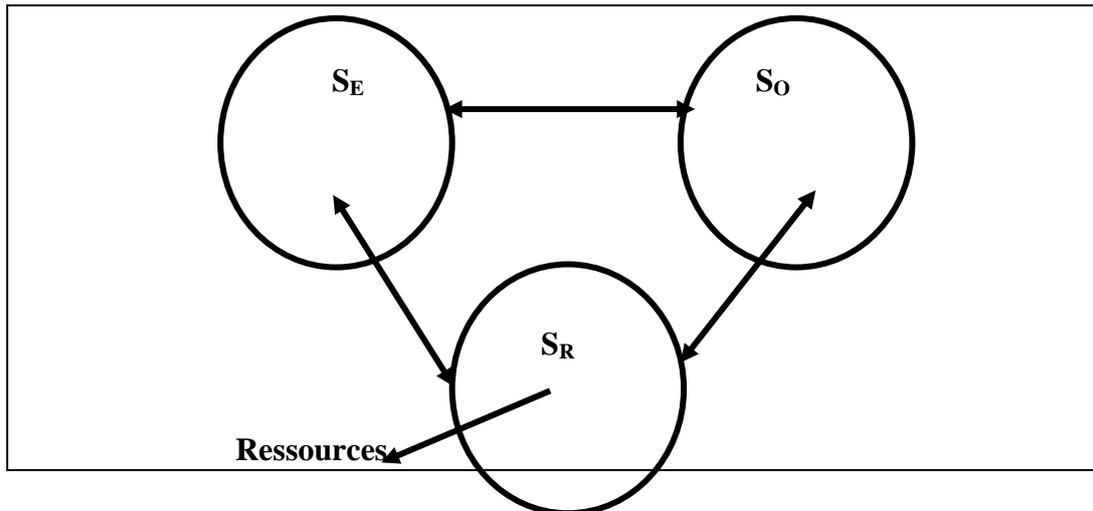


Figure 1. Trois pôles (S_E , S_O et S_R) sur lesquels s'appuie la stratégie

Mais, les écoles de pensée stratégique ont, chacune, favorisé un pôle, jugé déterminant, au détriment des deux autres. Il s'en dégage une représentation relativement désarticulée des trois pôles (Fig. 1.), du moins sur le plan académique, même si dans la pratique cette désarticulation est moins prononcée (Métais et Roux-Dufort, 1997).

Aussi, trouve-t-on certains auteurs qui accordent un poids prédominant à l'environnement, alors que d'autres considèrent que ce sont les ressources qui constituent les « forces motrices », d'autres encore soutiennent que l'essentiel réside dans les intentions et les ambitions des dirigeants de l'entreprise.

2. LE PÔLE S_E DE LA PRÉDOMINANCE DE L'ENVIRONNEMENT

Les théories évolutionnistes, s'inspirant des travaux de Darwin sur la sélection naturelle des espèces, estiment qu'il y a une analogie entre l'évolution des espèces et l'évolution des organisations. Les chercheurs qui s'en réclament (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1973 ; Aldrich, 1979 ; Hannan et Freeman, 1989) s'accordent sur un point central : l'environnement exerce une influence majeure sur les organisations qu'elles soient individuelles (théorie de l'adaptation) ou collectives (théorie de la sélection naturelle). Cette influence se manifeste, pour le manager, par la réduction voire l'annihilation de sa liberté de décider de l'avenir de son entreprise. Cette liberté se trouve entravée par plusieurs contraintes (Hannan et Freeman, 1989) : la forme de l'organisation, la rareté des ressources, les modèles

de concurrences et les limites de la rationalité. Les théories évolutionnistes vont jusqu'à considérer que la survie de l'organisation est à la merci de son environnement.

La théorie de l'écologie des populations des organisations (TEPO), qui est l'une des principales branches de l'école évolutionniste, met ainsi l'accent sur la toute puissance de l'environnement qui contrôlerait totalement l'entreprise, imposerait un processus conduisant à sélectionner les formes organisationnelles les mieux adaptées (Aldrich, 1979). Les organisations souffrant de l'inertie structurelle la plus importante seront les premières à disparaître (Hannan et Freeman, 1989). La dynamique de l'innovation technologique qui impose aux entreprises la loi « innover ou mourir » illustre ce pôle « évolutionniste » dans lequel l'adaptation est souvent le seul choix pour survivre (encadré 1).

On retrouve cette forte dépendance de la stratégie de l'entreprise par rapport à son environnement dans les travaux de Porter (1980). Les cinq forces (intensité concurrentielle, menace des nouveaux entrants et celle des produits de substitution, pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs) analysées dans ces travaux, sans oublier le pouvoir des autorités publiques, appartiennent à l'environnement et échappent à l'entreprise, et lui dictent la stratégie à suivre si elle veut survivre.

La réflexion stratégique ayant les théories évolutionnistes comme soubassements théoriques préconise alors l'adaptation à l'environnement. « De l'analyse contingente de Lawrence et Lorsch à l'analyse sectorielle de Porter, en passant par les matrices atouts-attraits, la perspective est identique : l'entreprise doit analyser l'existant afin de s'y adapter » (Koenig, 1993, p.383). Mais parfois, même les efforts d'adaptation pourraient s'avérer inutiles : ce sont les cas extrêmes de changements imprévisibles de l'environnement qui, sélectionneraient alors les entreprises (Hanan et Freeman, 1989 ; Durand, 1998).

3. LE PÔLE S_R DE LA PRIMAUTÉ DES RESSOURCES

Pour les adeptes de la stratégie de ressources, ce sont ces dernières qui déterminent les choix stratégiques de l'entreprise et ses possibilités d'action sur son environnement concurrentiel. Il est alors préconisé de partir du diagnostic des ressources et des compétences maîtrisées, afin d'en faire une utilisation optimale (Wernerfelt, 1984). Ainsi, si le « Market pull » peut être

considéré comme une adaptation de l'entreprise à la demande du marché, le « Science push » - qui consiste, à partir des moyens technologique de l'entreprise, donc de ses ressources, pour stimuler de nouveaux besoins – est une stratégie basée sur les ressources. Il en est de même pour les grappes technologiques qui partent des savoir-faire (donc des compétences) de l'entreprise. C'est en s'appuyant sur ces compétences qu'une stratégie est élaborée pour irriguer le marché.

Deux courants de pensée peuvent être considérés comme principales composantes de la théorie basée sur les ressources (TBSR) :

- le courant de positionnement stratégique qui considère que la détention de position stratégique forte au niveau des produits et des marchés par rapport aux concurrents garantit l'obtention d'avantages concurrentiels durables ;
- le courant des ressources et des compétences qui considère que le développement des organisations n'est pas déterminé par les opportunités offertes par l'environnement concurrentiel, mais par la qualité des compétences clés détenues en leur sein appelées « core competencies » (Hamel et Prahalad, 1989)..

Ce deuxième courant de pensée avance que la réflexion stratégique sur les ressources et compétences de l'entreprise élabore une stratégie de développement à long terme en cherchant les synergies et les cohérences entre les moyens disponibles. « Selon cette école, la stratégie de l'entreprise apparaît comme une conséquence des choix d'investissement et de développement de ressources qui ont été faits dans le passé et qui déterminent les marges de manœuvre possibles. La logique d'élaboration de la stratégie s'ancre donc d'abord dans le diagnostic des ressources et compétences maîtrisées, pour analyser ensuite les modalités de leur déploiement optimal ainsi que celles de leur développement ou de leur renforcement. L'analyse de la concurrence intervient dans un second temps pour repérer les activités où l'entreprise possède, du fait de ses compétences spécifiques, des avantages stratégiques importants » (Desreumaux, 1999, p.1086).

4. LE PÔLE S₀ DE L'IMPORTANCE DE L'INTENTION STRATÉGIQUE:

Hamel et Prahalad (1989) ont été les initiateurs de l'idée faisant de l'intention une dimension stratégique importante. A la suite de leurs travaux, d'autres chercheurs (Smith, 1994 ; ...) soutiennent qu'il est possible, en oeuvrant pour la promotion d'une ambition organisationnelle forte, d'augmenter l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Plus précisément, ces travaux soulignent la capacité de l'intention stratégique à modifier les croyances au sein de l'organisation et à canaliser les actions autour d'un projet à long terme. Selon cette école de pensée, les dirigeants de l'entreprise, après avoir affiné leurs intentions stratégiques, n'auraient qu'à allouer, de façon optimale les ressources dont ils disposent pour atteindre leurs objectifs (Allaire et Firsirotu 1993). Dans ce cas, on tend à considérer que toute stratégie souhaitable est réalisable. La concrétisation des objectifs stratégiques de l'entreprise passerait donc par les intentions stratégiques de ses dirigeants (Eisenhardt et Brown, 2000).

L'intention stratégique est destinée à attirer l'attention vers la victoire, à motiver le personnel en communiquant autour de la valeur du but, à laisser libre cours aux contributions individuelles et collectives, à maintenir l'enthousiasme en fournissant de nouvelles orientations opérationnelles et à guider l'utilisation des ressources (Campbell et Yeung, 1991). L'intention stratégique se rapprocherait ainsi fondamentalement de la vision du fait de l'existence d'un futur désiré, de la définition d'objectifs compétitifs et de la prédominance du discours guerrier sur les valeurs de la firme.

En effet, les spécialistes de cette question placent l'intention au cœur du processus de conception et de réalisation du projet entrepreneurial, tout en reconnaissant qu'elle est un élément déterminant dans la conception et la réalisation d'autres formes de projets (Bird, 1988). L'intention y est définie comme un état d'esprit (Bird, 1992) et non comme une représentation mentale du futur comme la littérature en management stratégique a parfois tendance à l'exprimer (Varraud, 1998, 1998-1999). L'intention apparaît essentiellement comme une composante mentale de l'action et plus précisément comme une volonté de mettre tous les moyens en œuvre pour concrétiser une représentation mentale d'un futur désiré. Alors que la vision est une représentation mentale du futur vers lequel veut tendre le dirigeant, l'intention apparaît davantage comme un état d'esprit qui fournit l'énergie nécessaire à la

réalisation de cette vision et à la concrétisation des projets qui en découle (Smida et Condor, 2002).

La mission viendrait clarifier les principales intentions et aspirations de l'organisation. Pour Hamel et Prahalad, l'intention stratégique est un « rêve stimulant ». Il devient alors possible de « distinguer la mission, qui permet de choisir les orientations du quotidien et l'intention stratégique qui résume l'état futur de l'organisation, les aspirations et le destin susceptibles de motiver tous les membres de l'organisation.» (Johnson et al., 2002, p. 295).

Ces différentes dimensions (intention, vision, mission, projet) contribuent à donner, selon certains auteurs (Hamel et Prahalad, 1989 ; Varraud, 1998 ; Koenig, 1993), au pôle du futur une place prédominante dans la conception de la stratégie. « Il ne saurait être question de nier le poids des contraintes et des tendances lourdes qui façonnent le monde et s'imposent à l'entreprise, mais seulement d'affirmer que l'adaptation n'est qu'une des cordes de l'arc stratégique. En d'autres termes, il est urgent de souligner la dimension projective du management stratégique. Mettre l'accent sur l'idée de projet ne consiste pas à enterrer le principe de réalité, mais seulement à affirmer que la réalité n'est pas donnée à l'entreprise mais construite avec son concours » (Koenig, 1993, p. 383).

Avantage à l'attaquant martèle Richard Foster (1986) dans son livre du même titre. Cela veut dire que celui qui a cette attitude offensive, cette volonté de « créer les opportunités », de provoquer le changement, autrement dit celui qui a l'intention stratégique en éveil permanent, bénéficie d'un avantage concurrentiel. Le leader est également celui qui, avant les autres, provoque le mouvement, qui a l'intention stratégique avec une longueur d'avance sur ses concurrents.

Plusieurs écrits ont souligné l'intérêt d'être leader dans le domaine de l'innovation technologique ou dans celui de la conquête de nouveaux marchés (Foster, 1982, 1986). L'avantage du pionnier provient de celui d'avoir le privilège de fixer le moment de lancer le produit, la technologie, de se lancer dans le marché. De cet avantage de fixer le moment de déclencher cette action découle celui d'acquérir une expérience, de pouvoir fixer les prix et donc de se constituer une rente, de dresser des barrières à l'entrée,... Bref, de l'intention

stratégique découlent les moyens que mobilise l'entreprise pour provoquer le changement au niveau de son univers concurrentiel.

Même exprimées différemment, ces idées se retrouvent également chez les prospectivistes qui sont partagés sur la place à donner à l'individu, à la société ou à l'entreprise pour construire ses avenir. Les uns favorisent la force de l'environnement, les autres la volonté de l'homme ou encore expliquent qu'il est tributaire des moyens dont il dispose. Ainsi, l'école française de prospective (Berger, 1964 ; Massé, 1967-a, 1967-b ; de Jouvenel, 1972 ;...) insiste sur la place accordée à l'homme dans toute réflexion prospective: la liberté de choix de l'acteur y est fortement soulignée. Cette école est plus proche du positionnement stratégique (comme projet,...). L'école américaine, quant à elle, (Kahn et Wiener, 1968 ; Bell, 1976 ;...) fait du progrès technique le moteur du changement qui échappe à la volonté de l'homme (et de l'entreprise) et qui en détermine l'évolution. Cette vision est plus proche du rôle donné à l'environnement (écologie des populations). Par ailleurs, la force de l'environnement est traduite par les tendances lourdes face auxquelles l'adaptation est la seule action possible ; les ressources mobilisées le sont essentiellement par la place donnée à l'homme par la prospective. L'intention stratégique se retrouve dans l'attitude prospective exposée dans les écrits fondateurs de Gaston Berger (1959-a, 1959-b).

Par Ali Smida

3. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT

1. AVANCER DANS UN ENVIRONNEMENT OUVERT (Source : Smida, 2000)

Deux chocs majeurs ont vu leurs effets se conjuguer pour produire la grande mutation qui caractérise le passage du flambeau du 20ème au 21ème siècle : l'éclatement de l'empire soviétique et la globalisation de l'économie accélérée et rendue pratiquement irréversible par l'explosion des nouvelles technologies de l'information. La mutation ainsi réalisée est l'émergence d'un nouveau monde sans frontières pour les échanges d'idées, de services, de marchandises,... Au double cloisonnement politique et économique d'hier (rideau de fer séparant les deux blocs idéologiques et barrières douanières morcelant les pays en micro espaces économiques tout en enfermant chaque état à l'intérieur de ses propres frontières) a succédé une ouverture, sans précédent, de l'environnement de l'entreprise. « Nous débouchons ainsi (...)pour la première fois dans notre histoire, sur un environnement économique totalement ouvert... » (Wickham, 1994, p. 134).

Des situations nouvelles et inattendues sont apparues (1.1.) obligeant théoriciens et praticiens de l'entreprise à remettre en cause leurs certitudes (1.2.) et à faire appel à des concepts et des outils plus appropriés aux nouvelles données (1.3.) pour pouvoir avancer en environnement ouvert.

1.1. Des situations inédites

L'ouverture de l'environnement a généré des situations échappant totalement aux politiques classiques de régulation exercées par les pouvoirs publics (fixation des prix, dopage par les subventions,...). Les managers publics et privés se trouvent désormais devant des défis qui ne rentrent pas dans le moule de cohérences de leurs schémas classiques ; ce qui accroît leur sentiment d'insécurité. Si l'on admet que la turbulence est un degré de perte de contrôle des dirigeants sur le devenir de l'entreprise (Joffre et Koenig, 1985, p.25), on peut dire qu'elle

est fortement accentuée par l'ouverture de l'environnement. En effet, les paramètres dont il faut désormais tenir compte, pour la prise de décision, se sont non seulement multipliés, mais sont devenues plus ambiguës, plus incertains et plus subjectifs. Déjà, depuis les années 1970, le renouvellement de la théorie du marché a conduit les chefs d'entreprise à décider « de moins en moins au seul vu de ce qui vient d'être offert ou consommé et de plus en plus en fonction de leurs paris (plus ou moins explicites) : sur les comportements de leurs rivaux, sur l'évolution prochaine des prix, salaires, charges ou taux d'intérêt et sur le changement social » (Wickham, 1996, p.96). Autrement dit le poids d'un environnement de plus en plus déconcertant est de plus en plus important dans la gouvernance des entreprise. Ces bouleversements de l'environnement et du comportement des différents acteurs du marché ont contribué à accroître la concurrence mais ont aussi généré une insécurité permanente et généralisée des entreprises.

1.2. La fin des certitudes

Les anciennes certitudes concernant les concepts et les outils des systèmes économiques et ceux du management de l'entreprise ont été bousculées par les nouvelles conditions créées par la mutation de l'environnement de l'entreprise. Ainsi par exemple, « de plus en plus, la prévision économique se montre défailante en dépit d'une très grande sophistication mathématique. Pourquoi ? Précisément parce qu'elle est trop sophistiquée, trop fermée sur elle-même ; elle oublie que l'économique est lié à du non économique, c'est-à-dire à tous les autres phénomènes » (Morin, 1993, p18-19). En conséquence, il est indispensable de tenir compte de l'ouverture sur l'environnement.

Afin de mieux comprendre ces nouvelles conditions du management de l'entreprise, les sciences économiques et de gestion ont puisé, comme elles l'ont souvent fait, certaines approches conceptuelles dans le champ des sciences exactes. Mais même au sein de celles-ci, la vision classique d'un monde classique, déterministe, ordonné a été désintégrée « pour faire apparaître partout le désordre, l'aléa, l'agitation thermique, les collisions, les tamponnements, l'imprédictible » (Morin, 1993, p.18). Les nouvelles théories proposées sont alors celles du chaos, des catastrophes, des ensembles flous, de la complexité,... Ces apports ont contribué à remettre en cause les différentes théories qui ont constitué pendant longtemps le socle des

approches économiques et managériales. Leurs effets se sont ajoutés à ceux produits par les constats d'échecs de la pratique des anciens modèles pour ébranler les certitudes bâties tout le long des lustres précédents.

L'effondrement des anciennes certitudes et la multiplication de nouvelles tentatives d'explication encore incertaines donnent naissance à plusieurs « chapelles » représentant, chacune, un courant émergent d'idées. Ces éléments constituent les symptômes des périodes de transition qui accroissent l'instabilité et l'insécurité de l'ensemble des institutions, y compris les entreprises. Des conditions sont ainsi rassemblées qui rappellent celles mises en évidence par Thomas Kuhn (1972) pour qualifier les changements paradigmatiques. La perte de repères et l'augmentation de l'incertitude précarisent l'entreprise et contribuent son insécurité. Mais la réintroduction de l'incertitude est associée à celle de la complexité (Morin, 1993, p.20).

1.3. Nécessité d'adaptation

Ainsi, qu'elle soit de sens ou d'abondance, la complexité fait désormais partie de la vie et de l'environnement de l'entreprise d'aujourd'hui (Baumard, 1996), alors que les outils classiques de la gestion ont été élaborés pour manipuler des objets, des phénomènes et des situations simples ou à la rigueur compliqués. Continuer à diriger l'entreprise, dans un contexte d'ouverture totale de l'environnement et de complexité, à l'aide de ces outils et ces modèles classiques est non seulement inutile mais également dangereux (Avenier, 1993). Ce danger vient de l'inadéquation entre des outils conçus pour maîtriser, prévoir et connaître dans le détail et des phénomènes complexes qui ne se laissent jamais totalement comprendre, expliquer et encore moins maîtriser, quels que soient les efforts fournis, les moyens déployés et le temps consacré. S'impose alors la nécessaire quête de méthodes appropriées à la complexité et à un environnement totalement ouvert.

Un certain nombre d'auteurs ont cherché à développer des méthodes pour le management de la complexité. Certains s'appuient sur les approches systémiques pour proposer ce qu'ils appellent la pensée globale qui privilégie la réflexion systémique (Probst et Ulrich, 1989), d'autres proposent la modélisation de la complexité (Le Moigne, 1990). D'autres encore

considèrent qu'il est indispensable de promouvoir une pensée dite complexe qui participerait à développer une culture de la complexité (Morin, 1990).

Ces différentes approches éclairent la complexité et en améliorent la lisibilité; elles forgent un état d'esprit et une attitude face à un environnement totalement ouvert.

1.4. Conclusion

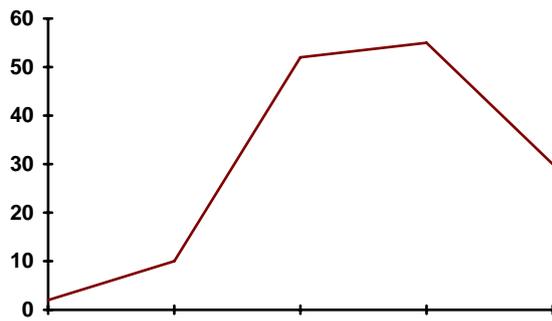
Cet environnement ouvert et inédit est une occasion permettant à la prospective de négocier un virage méthodologique, à la fois au niveau de son horizon et de son champ d'application. C'est l'occasion pour elle de s'articuler à la stratégie pour donner ce que nous appelons la « Management Anticipatif Stratégique » (MAS).

Le MAS ne s'identifie pas nécessairement au long terme. Son horizon peut même ne plus se mesurer uniquement en nombre d'années, même si, s'appuyant sur la prospective, il s'attache à voir loin. Comme les phénomènes abordés dans un environnement ouvert, courent le risque de ruptures, dont chacune est susceptible de déboucher sur des scénarios différents, l'horizon pourrait être estimé en degrés d'incertitude et de probabilité de remise en cause de la stabilité du système ou du phénomène. Plus la durée de vie des structures concernées est courte - ce qui est de plus en plus le cas en environnement ouvert-, plus l'horizon auquel s'intéresse le MAS est proche.

Plus réaliste que la prospective à ses début, le MAS s'intéresse à l'organisation et à son environnement immédiat au dépens des scénarios trop globaux. Il peut se contenter d'études partielles et limitées, privilégiant l'efficacité à l'ambition.

2. EN RÉSUMÉ, LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT SONT :

Une croissance économique lente, et des incertitudes nombreuses, qui vont de paire avec un raccourcissement du cycle de vie des produits et des technologies:



Naissance/ Croissance/ Maturité/ Déclin
Phases du cycle de vie de produit

Actuellement, turbulence car perturbation de la vie économique de l'entreprise - obsolescence, ensemble d'incertitudes, donc le cycle du produit est court et immédiatement remplacé par un autre.

1ère conséquence: la croissance de l'entreprise doit se faire plus souvent qu'auparavant, au détriment de ses concurrents (même si certaines nouvelles théories essaient de prouver que cette vision n'est pas toujours vraie, par exemple la théorie des parties prenantes). Il faut donc définir les moyens et les terrains qui permettent d'affronter et de détenir un avantage défendable.

2ème conséquence: l'innovation devient une arme souvent nécessaire, alors que la concurrence par les prix, par les coûts est devenue aléatoire.

3ème conséquence: les échecs ne sont plus gommés par la croissance.

4ème conséquence: pour lutter contre les incertitudes, il faut améliorer la qualité de l'information, être à l'écoute de l'environnement, et il faut disposer de plan de rechange. Il faut se préparer à affronter le futur sans le connaître.

La mondialisation du marché et de la concurrence dans de nombreux domaines d'activité.

1ère constatation: les pays qui ont le mieux réussi, sont ceux qui ont considéré le monde comme leur marché (Japon, multinationales,...).

D'autre part, on assiste à la disparition du protectionnisme (Europe, OMC...)

2ème constatation: l'entreprise publique voit sa légitimité et son monopole contestée, certaines sont privatisées, les autres sont obligées d'être compétitives et donc de faire face à la concurrence. Ce phénomène est renforcé par la disparition de la référence publique (surtout après la chute du Mur de Berlin). remise à l'honneur de l'économie de marché (voir Smida, Cedimes, St-Petersbourg, 2005).

3ème constatation: accélération des regroupements des entreprises et des acquisitions, pour faire face à la mondialisation. Les enjeux deviennent importants et les positions acquises, sont menacées d'où un certain nombre de manoeuvres stratégiques qui conduisent à choisir: se regrouper, abandonner, se démarquer, développer des alliances,...

La diversification ou le recentrage sont encore plus marqués que par le passé

La diversification est une manoeuvre pratiquée, pour faire face à la stagnation du marché, mais elle est risquée car elle comporte des risques de perte du contrôle des différentes filiales.

Le recentrage est perçu comme un moyen de remobiliser des ressources importantes face aux exigences de taille critique.

Des secteurs entiers sont touchés par la crise

Exemple : sidérurgie, textile, industrie navale,...

Face à un tel environnement, les dirigeants sont contraints à consacrer plus de temps à la réflexion à long terme et doivent envisager des remises en cause fondamentales. Ils doivent développer un management stratégique qui privilégie l'anticipation, autrement dit, ils doivent développer le Management Anticipatif Stratégique (MAS).

MANAGEMENT ANTICIPATIF ET STRATEGIQUE

Par Ali Smida

4. LA PLACE DU MANAGEMENT ANTICIPATIF STRATÉGIQUE (MAS) DANS L'ORGANISATION : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

Plusieurs entrées sont possibles pour comprendre la place du MAS dans l'organisation. Mais comme le MAS naît d'une rencontre entre la prospective et la stratégie et comme la prospective prend ses racines dans l'approche systémique, il semble logique d'utiliser cette approche pour positionner le MAS a prospective par rapport aux autres niveaux de l'organisation. Nous nous inspirons ici d'une démarche proposée par Dominique Genelot (Genelot, 1992).

1. LE CONCEPT DE SYSTÈME

Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique ayant une finalité spécifique. Il est donc constitué de trois catégories d'ingrédients de base: les éléments, les relations qui les lient et la finalité. La finalité est constituée par les objectifs explicites ou implicites qui garantissent à l'ensemble une certaine cohésion. Les éléments sont des objets, des concepts ou des événements. Si le système contient au moins deux objets, on est en présence d'un système concret, sinon on a un système abstrait[142,pp.180- 181]. Les relations, qui peuvent être d'ordre quantitatif et/ou qualitatif, décrivent les processus d'influence et d'impacts mutuels entre les éléments du système et lui confèrent donc une structure et une dynamique.

Un système est donc un ensemble structuré; il est défini ainsi par rapport à un milieu extérieur non structuré par rapport aux objectifs et aux relations internes du système. La force des relations, entre les éléments, détermine la cohésion du système et délimite ses frontières. Les relations avec l'extérieur sont d'une autre nature; l'extérieur (l'environnement) considère le système comme un tout. Les frontières du système représentent donc une discontinuité marquant, d'un côté, le système -ensemble structuré par des relations, des objectifs propres, et, de l'autre côté, l'environnement.

L'existence de relations entre les composants du système et entre celui-ci et son environnement confère au système un caractère évolutif. La description de la dynamique d'un système est obtenue grâce au concept de processus, c'est-à-dire de l'agencement, dans le temps, des mécanismes qui le gouvernent.

Les acteurs sont des éléments du système (Parties prenantes internes) ou de son environnement (Parties prenantes), doués de raison -pouvant donc être des hommes ou des groupes d'individus, des personnes morales ou physiques- qui peuvent influencer sur le fonctionnement du système ou dont le comportement peut être influencé par lui.

L'identification des parties prenantes en présence, leur classification en internes et externes, leur hiérarchisation à l'intérieur de chacun de ces groupes, la détection et l'analyse de leurs conflits, leurs antagonismes et leurs synergies constituent des étapes importantes dans la dynamique du système et donc de son approche par le MAS. Dans notre vision de la du MAS, une attention particulière est à porter aux acteurs-clés, c'est-à-dire aux PP qui forgent le changement.

Bien avant l'introduction de la théorie des système par l'approche systémique Ludwig von Bertalanffy^{1,2} et de l'introduction de la cybernétique par Norbert Wiener³, dans les années 1940, les anthropologues du 19^{ème} siècle avaient abordé l'indispensable réunion de trois

¹ Bertalanffy L. von (1950) « An Outline of General System Theory », *The British Journal of the Philosophy of Science*.

² Bertalanffy L. von (1968), *General System Theory*, G. Braziller.

³ Wiener N. (1948), *Cybernetics*, New-York, John Wiley.

grandeurs qui garantissaient la pérennité d'une église⁴ : le mythe, les rites et la tribu (Ref. Claude Riveline).

ENCADRE

Les parties prenantes (PP) : une nouvelle approche du système, de la stratégie plus cohérentes avec la vision prospective (Source : Smida, Iseor/Academy of Management, 2005)

Différentes définitions des parties prenantes

Parties prenantes (PP) est la traduction la plus utilisée par les auteurs pour traduire l'expression anglo-saxonne « stakeholders ». Celle-ci est composée de « holders » (ceux qui détiennent ou détenteurs ou titulaire de quelque chose) et de « stake » qui signifie enjeu, intérêt. Un stakeholder serait donc une personne qui participe à une affaire, ou qui a un rôle à jouer, ou un ayant droit, ou plus généralement une partie intéressée (Freeman, 1984, p. 31). L'expression « stakeholders society » est un slogan popularisé par les Travaillistes britanniques pour désigner une société dans laquelle chaque citoyen a un rôle à jouer. Derrière le concept de « stakeholders » peuvent alors se retrouver plusieurs notions : intérêt, interdépendance, enjeu, responsabilité, équité, droit légitime,.. (Tableau 1). Chacune de ces notions peut déboucher sur une acception différente du concept de PP. C'est pourquoi les recherches qui ont porté sur la TPP ont avancé, selon l'aspect qu'elles ont privilégié, une définition différente de l'expression PP. Quand le « stake » est pris dans sa signification d'enjeu, les auteurs (Clarkson, 1995, p. 106) ne retiennent comme PP que les individus qui courent un risque et qui ont donc effectué un pari suite à des investissements en capital matériel ou immatériel. A côté de cette catégorie de PP volontaires, les tenants de cette vision distinguent les PP involontaires qui, sans le vouloir, subissent les conséquences des activités de l'entreprise.

Cette notion de « stakeholders » devient donc un terme qui peut avoir une signification restreinte n'impliquant que les individus concernés par l'enjeu de l'entreprise et courant un risque. Mais il peut aussi avoir une définition très large où tout un chacun peut être considéré comme une PP, à partir du moment où l'entreprise est source d'emploi, de création de richesses pour la cité ou le pays, cause d'externalités négatives ou positives pour chaque citoyen.

De toute façon, l'approche « stakeholders » a pour ambition de sortir la stratégie de l'entreprise d'une vision trop centrée sur une performance financière court-termiste profitant au groupe restreint des propriétaires, et de l'ouvrir sur une performance sociale et environnementale qui voit plus large et plus loin.

Les auteurs pour qui le « stake » est synonyme d'intérêt (Jensen, 2001) ont vu dans l'entreprise une constellation d'intérêt au sens large du terme. L'hétérogénéité de ceux-ci (ROI, rayonnement de la ville, source d'emplois, ...) conduit à tenir compte de toutes les parties dont les intérêts sont confortés ou au contraire menacés par l'entreprise. La TPP suggère alors aux managers des entreprises de tenir compte de ces intérêts sans privilégier l'une des parties (exemple les propriétaires). Cette vision dépasse le cadre des partenaires

⁴ Le mot église est entendu ici au sens générique d'organisation humaine.

classiques (clients, fournisseurs, salariés, propriétaires,...) pour englober des individus et des groupes ayant des intérêts convergents et d'autres divergents.

Ces intérêts deviennent des droits légitimes si des contrats explicites ou implicites lient l'entreprise à la PP. Celle-ci est alors qualifiée de PP légitime. Il s'ensuit de la part de l'entreprise, des obligations morales vis-à-vis de ses partenaires dont les intérêts seront respectés, ce qui est en fait une façon de servir ceux des actionnaires. Cette approche ne fait pas, de façon intrinsèque, de distinction entre les PP qui, vues de l'entreprise, devraient avoir le même poids. Il s'ensuit une notion d'équité obligeant l'entreprise à adopter des stratégies qui devraient aboutir à la réalisation d'objectifs offrant une satisfaction optimale à toutes les parties (Ansoff, 1968, p. 35), ce qui n'est pas sans rappeler l'optimum de Pareto. Il s'ensuit « un jeu d'indicateurs équilibré – ou balanced scorecard – [qui] combine des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, prend en compte les attentes des différentes parties prenantes et situe l'évaluation de la performance dans la perspective de la stratégie choisie » (Johnson et al., 2002, p.529)⁵.

L'importance de la recherche de cet équilibre entre les différentes PP rend d'autant plus grande la responsabilité de l'entreprise envers les PP. Cette responsabilité découle en particulier du fait que la relation entre l'entreprise et chacune des PP est perçue comme une relation sociale. Cette vision du rôle de l'entreprise a été à l'origine du développement de la démocratie industrielle dans les pays scandinaves et nordiques (Rhenman et Stymne (1965). La notion d'éthique est considérée par certains auteurs (Donaldson et Preston,1995) comme fondamentale pour la TPP car l'entreprise devrait agir selon une perspective morale soit parce que ses managers adoptent volontairement une telle perspective, soit parce que les groupes de pression, mettant en avant des arguments moraux, l'y obligent.

L'entreprise pilote des projets qui mobilisent des PP. Celles-ci voient se réaliser leurs objectifs (en fait des objectifs de l'entreprise que s'approprient des PP). En canalisant les énergies des PP pour réaliser ces objectifs, l'entreprise donne du sens. Elle a besoin de ces PP pour son existence (Rhenman et Stymne, 1965) : une relation dialectique s'établit entre l'entreprise qui donne du sens aux PP qui à leur tour justifient l'existence de l'entreprise.

1.2.2. Différentes classifications des parties prenantes

A partir de ces différentes interprétations du concept de stakeholders, les auteurs ont proposé une multitude de définitions et de typologies des PP. Celles-ci sont parfois présentées comme tout « individu ou groupe d'individus qui peut affecter » la réalisation de certains objectifs de l'entreprise ou en être affecté (Freeman, 1984, p. 46). C'est une acception qui inclut toutes les entités qui ont des relations d'intérêt directes ou indirectes avec l'entreprise (Jensen, 2001). Cette acception très large des PP n'exclut que que les individus ou groupes d'individus qui ne sont concernés ni de près ni de loin, ni en effets négatifs ni en effets positifs, par l'entreprise. D'autres définitions sont plus restrictives, car elles partent d'un déterminant particulier (intérêt au sens strict, responsabilité, éthique, droit légitime, équité, éthique,...) des PP.

La mise en avant de l'aspect contractuel distingue les PP contractuelles ou encore primaire (Caroll, 1989) et les PP secondaires ou diffuses qui appartiennent à l'entreprise et à son environnement. La notion de frontières et donc d'appartenance ou non à l'entreprise aboutit à des PP internes à l'entreprise (propriétaires, dirigeants, employés,...) et à d'autres PP

⁵ Johnson G. ; Scholes H. ; Fréry F. (2002): Stratégique, 2ème édition Pearson Education.

qualifiées d'externes. Parmi celles-ci certaines sont dites classiques (fournisseurs, banquiers,...). Les autres PP externes sont classées selon leur pouvoir d'influence (Pelle Culpin, 1998 ; Gibson, 2000, p. 245 ; Henriques et Sadorsky, 1999):

- PP institutionnelles qui jouent le rôle de régulation car elles sont à l'origine des lois et réglementations ou car elles sont garantes de leurs applications : autorités de tutelles, organisations professionnelles (appartenant au secteur de l'entreprise) ;
- PP économiques (opérant sur les marchés de l'entreprise) ;
- PP éthiques (groupes pression éthique et politique).

D'autres auteurs font leur classement en prenant comme critère le champ d'action des PP, leur fonction, leur pouvoir d'influence, leur lien formel ou non avec celle-ci (Tableau 2), donnant des classifications selon la nature des relations des PP avec l'entreprise. Ces différents angles d'attaque donnent une myriade de typologies s'appuyant chacune sur des critères différents de classification des PP :

- Appartenance ou non à l'entreprise, ce qui pose le problème des frontières de l'entreprise ;
- Contractualisation ou non de la PP avec l'entreprise, mais les contrats peuvent être explicites ou implicite ;
- Degré d'influence envers l'entreprise, mais là émerge la difficulté de définir l'influence qui varie non seulement en intensité mais qui peut aussi être directe ou indirecte ;
- Fonction des PP : niveau et nature de cette fonction ;
- Pour chacun de ces critères (appartenance, contractualisation, influence, fonction,...), la question se pose non seulement sur son appréciation actuelle, mais aussi, dans le but de préparer le futur de l'entreprise, sur sa nature potentielle dans le futur ».

Tableau 1 : Diversité des définitions des « stakeholders » (pour l'encadré)

Déterminant dans l'acception de l'expression « stake »	Auteurs	Définition des PP
intérêt	Jensen (2001)	Les PP sont toutes les entités qui ont des relations d'intérêt avec l'entreprise.
	Clarkson (1995), Donaldson et Preston (1995)	Une PP est toute entité qui, dans ses relations avec l'entreprise, a des intérêts propres et non pour servir les intérêts des autres PP.
	Dodd (1932) et Barnard (1938) cités par Mercier (2001)	Une PP est toute entité qui a des intérêts dans ses relations avec l'entreprise. Pour garantir la coopération de ces PP, leurs intérêts doivent être équilibrés.
Droit légitime	Hill et Jones (1992, p. 133)	Les PP sont les entités qui possèdent un droit légitime sur l'entreprise.
		Les PP sont les entités définies par l'existence d'un contrat (droit légitime) explicite ou implicite avec l'entreprise..
	March et Simon (1958).	Les PP sont identifiées par ses relations d'échange avec l'entreprise, Mercier (2001) rappelle que c'est le schéma contribution/rétribution.
Responsabilité	Carroll et Näsi (1997, p. 50)	Les PP sont des entités qui jouent un rôle déterminant dans un système social et technique dont l'entreprise fait partie.
	Ansoff (1968, p. 35)	Les PP sont des entités à intérêts contradictoires, en relation directe avec l'entreprise. Le rôle de celle-ci est de concilier ces entités.
Enjeu	Clarkson (1995, p. 106)	Les PP sont des entités qui, volontairement ou involontairement, courent un risque dans leurs relations avec l'entreprise.
Equité	Ansoff (1968, p.35)	Les PP sont des entités qui trouvent une satisfaction dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
Interdépendance	Freeman (1984, p. 31)	Les PP sont des entités dont les intérêts sont interdépendants et s'affectent mutuellement.
	Freeman (1984, p. 46)	Une PP est tout « individu ou groupe d'individus qui peut affecter » la réalisation de certains objectifs de l'entreprise ou en être affecté.
	SRI (1963) cité par Mercier (2001)	Une PP est une entité indispensable à la survie de l'entreprise.
	Rhenman et Stymne (1965).	Une PP est une entité qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses objectifs et dont cette dernière dépend pour assurer son existence.

Tableau 2 : Des catégories de « parties prenantes » (pour l'encadré)

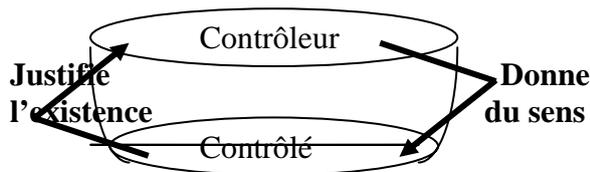
Critères de catégorisation	Auteurs	Catégories de PP
<p>-Appartenance ou non à l'entreprise</p> <p>-Contractualisation</p> <p>-Degré d'influence envers l'entreprise</p> <p>-Fonction des acteurs</p>	Hummels (1998, p. 1406)	Clients ; Employés ; Communauté ; Actionnaires
	Carroll et Buchholtz, (2000, p. 68) ; A.Caroll (1989)	-Les PP « primaires » ou « contractuelles » (en relation contractuelle directe avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs, clients) -Les PP « secondaires » ou « diffuses » (en relation et impact indirects avec l'entreprise).
	I Pelle Culpin, (1998)	-PP internes ; -PP externes qui sont classées selon leur pouvoir d'influence : PP institutionnelles ; PP professionnelles (appartenant au secteur de l'entreprise) ; PP économiques (opérant sur les marchés de l'entreprise) ; PP éthiques (groupes pression éthique et politique).
	Gibson (2000, p. 245) ; Henriques et Sadorsky (1999)	-PP de régulation : gouvernements, groupements professionnels, réseaux informels pouvant agir sur les normes et les pratiques du secteur ; -PP organisationnelles : consommateurs, fournisseurs, employés, actionnaires, -PP constituant des groupes de pression : groupes associatifs, écologistes, lobbies potentiels, médias.
	Carroll et Näsi (1997)	-propriétaires, dirigeants, employés -concurrents, consommateurs, gouvernements, écologistes, media
	Ansoff (1968, p.35)	dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs.

2. LES NIVEAUX D'UN SYSTÈME

Dans un système, on distingue deux niveaux : le contrôleur et le contrôlé Genelot (1992).

On parle de *sous-système*, et de *méta-système*. Chaque système comprend deux parties:

Le *contrôleur* et le *contrôlé*.



Au niveau contrôleur, celui-ci indique au contrôlé, ce qui lui a été demandé (et fixe les règles). Il fixe en grande partie, la finalité et doit donner un sens à ceux contrôlé.

A son tour le système contrôlé, justifie le système contrôleur. Il n'existe pas de contrôleur, sans contrôlé. Ainsi le « contrôleur » donne du sens au « contrôlé » qui, à son tour, justifie l'existence du « contrôleur ».

Exemple : le département, la faculté, l'université, le Ministère.

Autre exemple : L'hôpital est un ensemble d'éléments (humains, corporels) ayant des relations formelles ou informelles, entre eux. Ces relations garantissent la dynamique, la continuité dans le temps. Cet ensemble a une finalité, une raison d'être.

La différence entre la finalité et les objectifs est la suivante: le taux d'occupation croissant, peut être un objectif, par contre, la raison d'être de l'hôpital est sa finalité.

S'il n'y a pas de finalités, il y a disparition du système, ou celui-ci se modifie.

Exemple de finalité de l'hôpital: les soins. C'est l'objet social.

Le système peut être un service. Exemple : service de chirurgie.

Niveau où l'on trouve la fonction d'évolution du système. C'est l'art de conduire les choses, plus les techniques proprement dites.

Cette fonction est chargée de percevoir l'environnement, c'est à dire de l'analyser et le comprendre (en passant les frontières). fonction de comprendre l'environnement. Elle indique à la fonction gestion, comment elle doit évoluer. Par exemple, c'est la fonction stratégie qui va décider des alliances avec d'autres entreprises ou se retirer de tel marché, ou encore exporter. C'est à la fonction de gestion de faire en sorte que cela marche.

Il y a des stratégies d'alliance, de diversification...

C'est le *niveau des orientations à moyens termes et des choix de structure* (structure d'une entreprise: ensemble de direction). C'est aussi le niveau des investissements lourds, du lancement des nouveaux produits.

Ce niveau de logique a pour finalité de garder l'ensemble du système en bonne cohérence avec son environnement (adéquation). Ce niveau donne les orientations au niveau de gestion.

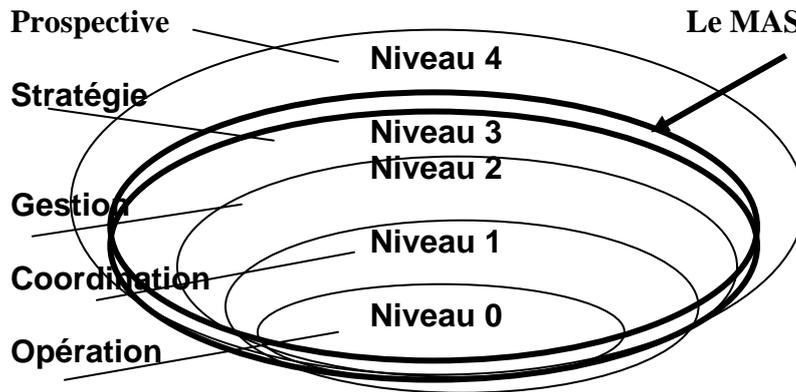
Niveau 4: *niveau de la prospective, de la mutation, du changement d'étapes.* c'est à ce niveau que va se décider la finalité du système dans son ensemble. Si cette finalité disparaît, le système disparaît dans son ensemble. Cette fonction peut décider éventuellement des changements d'étapes complets dans l'entreprise. Ex: dissolution de l'entreprise.

C'est à ce niveau, qu'il faut préparer le système aux ruptures possibles.

Il existe un décalage dans le temps et dans l'espace (les réflexions sont portées à 10 ou 20 ans). Le degré de liberté est plus important. les objectifs du niveau 4 sont les finalités du niveau 3...

Le niveau du MAS : Le MAS est une rencontre entre la prospective et la stratégie. Il est situé à la charnière des niveaux 3 et 4 précédents. En particulier, il aura entre les mains les cartes (les scénarios) qui sont des outils d'anticipation construits grâce à sa dimension prospective et met en place des leviers stratégiques pour créer une dynamique faisant évoluer ces scénarios vers le plus souhaitable (approche proactive).

Figure : Les niveaux de l'organisation (approche systémique)



Plusieurs paramètres caractérisent chacun de ces niveaux et exigent de ceux qui s'y trouvent des attitudes spécifiques, un domaine d'activité, une logique propre et un langage spécifique. Il s'agit des paramètres suivants (Tableau) : le décalage dans le temps, l'ouverture sur l'environnement, les degrés de liberté, les outils techniques utilisés, la proximité physique avec l'objet d'étude, la détermination de la finalité et des objectifs, l'étendue des responsabilités, l'étendue des connaissances, l'incertitude, l'horizon temporel et le futur visé.

Tableau : Caractéristiques des niveaux de l'organisation (approche systémique)

niveaux	décalage dans le temps	ouverture sur l'envir.	degrés de liberté	technique	Proximité physique	finalité / objet.	étendue des responsabilités	étendue des connaissances	Incertitude	horizon temporel/ futur
4 : Mutation	++++	++++	++++	--	-	Les fixe pour niv. Inférieur	++++	++++	++++	++++
MAS	+++	+++	+++	+	-	Les fixe pour niv. Inférieur	+++	++++	+++	+++
3 : Evolution	++	+	++	+	-	Les fixe pour niv. Inférieur	+++	++++	+++	++
2 : Gestion	+	+	++	++	+	Les fixe pour niv. Inférieur	+	+++	+	+
1 : Exploitation	-	-	+	++	++	Les fixe pour niv. Inférieur	+	++	-	-
0 : Opérateur	-	-	-	++	+++	Sont fixés par le niv. supérieur	+	+	-	-

MANAGEMENT ANTICIPATIF ET STRATEGIQUE

Par Ali Smida

5. LA CLASSIFICATION DES DECISIONS

La définition de la décision stratégique découle de celle du concept de stratégie. Il existe le même clivage entre les différentes écoles et approches de la décision stratégique qu'entre celles de la stratégie.

Cependant, deux grandes catégories de décisions émergent particulièrement : soit en examinant le processus de fonctionnement de l'entreprise, soit en décrivant les différentes tâches à l'intérieur de l'entreprise par :

La définition des tâches, permet de dégager des catégories de décisions à partir des tâches.

Il en est de même pour les processus.

1. CLASSIFICATION DES DÉCISION À PARTIR DES TÂCHES

Cette classification a été avancée par Igor ANSOFF, en 1968. Ansoff y définit le problème de la firme, comme celui qui consiste à transformer les ressources et à les orienter de façon à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Plusieurs catégories de décision en découlent :

1ère catégorie: les décisions opérationnelles, ou décisions d'exploitation.

Le but de ces décisions est de rendre le processus de transformation des ressources, le plus efficace possible, c'est à dire obtenir de l'exploitation courante, le maximum de profits.

Il s'agit des choix de répartition des ressources, de planification, de direction et de contrôle des activités courantes.

Exemple : fixation des tarifs, promotion des ventes, programmation de la production, gestion des stocks.

2ème catégorie: les décisions administratives

Elles portent sur le choix des structures et l'obtention des ressources.

Exemple : la Direction des ressources humaines (DRH) est une structure. Elle définit les rapports hiérarchiques, le contenu des fonctions, l'organisation du travail, le réseau de l'information et de communication.

Pour les ressources, c'est la définition des financements, des investissements, de la formation.

3ème catégorie: les décisions stratégiques

Elles portent sur les affaires extérieures de l'entreprise, et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle offrira, et des marchés (c'est à dire les catégories de clients) qu'elle choisira pour vendre ces produits.

Le problème de la stratégie consiste à décider quel est le domaine d'activité de la firme et à quel type d'activité, elle cherchera à s'intéresser.

Les questions importantes qui permettent de comprendre les choix et les décisions des managers rejoignent la question sur la finalité de l'entreprise.

Exemple : Quels sont les objectifs de développement de la firme? Quelles sont les grandes orientations qu'elle doit se donner? Faut-il conquérir de nouveaux marchés? Cette conquête se fera-t-elle avec les mêmes produits?

Au niveau stratégique, le contenu des fonctions consiste à savoir poser les questions du genre : Qui sommes-nous? Que voulons-nous? Que sommes nous capables de faire?

Il s'agit de définir les missions de l'entreprise, c'est à dire répondre à la question : Quels sont les besoins que l'entreprise cherche à satisfaire? Il s'agit de définir les métiers de l'entreprise i.e. de répondre à la question: Quels sont les savoir-faire que l'entreprise va mettre en oeuvre?

2. CLASSIFICATION DES DÉCISION À PARTIR DES PROCESSUS

Dans les années 1960, ANTHONY propose une approche par l'analyse des processus de gestion, dans les organisations «business activities».

Il distingue trois sous-systèmes dans l'entreprise:

La *planification stratégique* ou «strategic planning»

C'est le processus qui porte sur le choix des objectifs de l'organisation, sur les changements de ces objectifs, sur les ressources à employer pour atteindre ces objectifs, et sur les politiques qui devront gouverner: l'acquisition, l'emploi, et la cession de ses ressources.

Le *contrôle de gestion* ou «management control»

Processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et employées de manière efficace et efficient «effectively» «efficiently» pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Etre efficient: atteindre le résultat avec le minimum de ressource.

C'est un type de planification orientée vers la gestion courante.

Le *contrôle opérationnel*

C'est le processus qui consiste à s'assurer que des tâches spécifiques sont menées de manière efficace et efficiente. Les tâches sont impersonnelles. Elles sont spécifiées, peu de jugements sont nécessaires, contrairement aux activités stratégiques, qui, elles, ne sont pas spécifiées. Elles doivent être souvent choisies par la stratégie: elles tiennent compte des forces et faiblesses de l'entreprise, des menaces et opportunités de l'environnement.

A partir de ces classifications, s'est développé le courant classique de la stratégie. Ce courant cantonne la stratégie dans les grandes manoeuvres que l'entreprise effectue par rapport à ses marchés, et à ses concurrents.

Cette stratégie ne concerne que le niveau supérieur de l'entreprise et donne une importance primordiale à l'environnement.

Ce découpage a été critiqué en considérant notamment que les relations de l'entreprise avec son environnement se nouent à chaque niveau de décision.

C'est pourquoi d'autres classifications ont été avancées:

* Les décisions stratégiques caractérisent le choix que fait la firme d'un comportement global et à long terme par rapport à son environnement.

* Les décisions tactiques appliquent à court et moyen terme, les décisions stratégiques, en organisant les moyens nécessaires.

* Les décisions administratives assurent dans le court terme, la gestion des moyens.

* Les décisions mécaniques assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Par rapport aux classifications précédentes, celle-ci introduit le niveau intermédiaire des décisions tactiques et a le mérite de ne pas spécialiser chaque catégorie interne ou externe de l'entreprise.

D'une façon générale, les décisions stratégiques déterminent de manière durable, la nature de l'entreprise et de ses relations avec l'extérieur

Tableau : Caractéristiques des décisions courantes et des décisions stratégiques

caractères	décision stratégique	décision courante
impact	global	local
durée	longue	courte
réversibilité	faible	forte
dimension	pluri	mono
environnement	variable	donné
temps	variable	constante
objectifs	pluri ou englobants, flous	clair
information	partielle, agrégée	large, fine
structuration	faible	forte
modèles	heuristiques (tâtonne)	algorithmiques (étapes successives communes)
niveau	élevé	variable

nature	entrepreneuriale création	exploitation gestion
--------	------------------------------	-------------------------

3. LA DÉCISION STRATÉGIQUE : ACTE OU PROCESSUS ? (sources : Smida, 2006)

3.1. LA DECISION, MOTEUR D'ACTIVITE DE L'ORGANISATION

Une décision peut être définie comme « un choix risqué entre plusieurs alternatives et la mise en œuvre de la solution retenue » (Amiel et al., 1998, p. 54). Ces alternatives sont des solutions différentes à un problème, des réactions face à des opportunités ou des menaces, des orientations données à l'entreprise pour construire son avenir.

Les tenants de l'école décisionnelle pensent que l'organisation est en perpétuelle ébullition pour identifier les problèmes et tenter de les résoudre. Il s'agit alors de proposer des solutions.

Les écrits sur la stratégie et la décision stratégique (Learned et al., 1965 ; Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971 ; Mintzberg, 1994 ; Porter 1980 ;...) considèrent que l'entreprise a une activité permanente de recherche d'opportunités de détection de menaces et d'analyse de ses propres forces et faiblesses pour construire des orientations possibles qui engagent l'avenir de manière durable. Selon ces écrits, l'activité principale du dirigeant de l'entreprise semble alors être dédiée à la recherche, à la hiérarchisation et au choix d'alternatives (Cyert et March, 1970; Simon, 1983; March, 1988 ; Louart, 1999).

Le choix de l'une de ces possibilités ou alternatives se fait à partir d'informations sur les forces, les faiblesses et les moyens de l'entreprise et sur les opportunités, menaces et pressions de son environnement, et aussi à partir de critères objectifs et subjectifs du décideur qui les utilisent pour comparer entre elles ces alternatives ou possibilités dont aucune ne s'impose a priori.

La décision comporte alors un risque du aux conséquences qui ne se manifestent et ne sont mesurables qu'a posteriori, souvent à long terme. Elle est alors marquée par un niveau d'incertitude qui fait que le choix ou le non choix résulte de la difficulté éprouvée à comparer les différentes options. Lorsque celles-ci sont très différentes, le niveau d'incertitude est faible, quand elles sont également attractives, le niveau d'incertitude se trouve fortement

élevé. La décision se trouvera prise lorsqu'une baisse significative du niveau éprouvé d'incertitude pourra se produire. Or celle-ci est sous la dépendance de deux processus cognitifs dits "de haut niveau" (Costermans, 2001) qui consistent à comparer et à pondérer les options. Le rôle du décideur est de hiérarchiser ces options en fonction de l'importance qu'elles revêtent pour les finalités qu'il poursuit.

Enfin il y a la mise en œuvre de la décision qui consiste à concrétiser les étapes précédentes et les traduire en solution, en réaction ou en orientation. En effet, un choix non appliqué ne peut pas, au niveau de l'entreprise, être considéré comme une solution (Amiel et al., 1998, p.54), et l'on ne peut pas parler de décision, synonyme d'action en science de gestion. Là intervient la performance de la décision qui, non seulement, obéit au principe de la rationalité limitée (Simon, 1957), mais est également tributaire des sources méta-cognitives auxquelles elle se réfère (Smida et Cadet, 2006).

Ainsi, cette suite d'actes (récoltes et traitement d'informations, sélection explicite ou implicite de critères, pondération des critères, estimation du risque et de l'incertitude associés à chaque option, choix de la solution ou de l'orientation, sa mise en œuvre,...) constitue le processus décisionnel. Celui-ci, comme le processus stratégique, est une suite de nœuds de décision, c'est-à-dire une suite de choix risqués. Dans le cas de l'innovation technologique, par exemple, le processus décisionnel suit un cheminement avec des nœuds de décision (Fig. 1). A chaque phase, le passage à l'acte est pris en fonction de l'opportunité du moment. Celui-ci est jugé le plus propice dans un contexte donné qui dépend des circonstances, de la performance attendue, du risque couru,... Mais une fois la décision mise en œuvre, elle entraîne l'abandon des autres alternatives présentes au niveau du nœud de décision, et engage l'entreprise dans la phase suivante du processus décisionnel. Ainsi, lors de la phase 1 de la figure 1, le fait d'opter pour une nouvelle technologie aurait pour conséquence l'abandon (même à terme) de la technologie actuelle et l'engagement dans la phase suivante avec trois nouvelles options : joint-venture, achat de licence, développement d'une nouvelle technologie en interne. L'entreprise perd ainsi, en partie, sa liberté de choix des alternatives.

Une dynamique s'installe mettant en place un enchaînement "décision-libertés-contraintes" : la prise de décision est a priori une liberté de choix, encadrée par des contraintes. Une fois la

décision prise et mise au point, elle crée de nouvelles contraintes, y compris la restriction de l'espace de liberté suite au choix précédent. Mais elle s'ouvre également sur d'autres libertés. La décision suivante sera confrontée à de nouvelles contraintes, etc. (Fig. 2). Une entreprise qui, par exemple, décide d'opter pour une stratégie de spécialisation, restreint son champ d'action, puisqu'elle abandonne, par ce choix, les autres alternatives: elle se crée ainsi des contraintes. Par contre, cette même entreprise, par une connaissance approfondie du créneau choisi, par les innovations qu'elle peut y réaliser, élargit son spectre des possibles et gagne alors un nouvel espace de liberté.

Figure 1 : Séquences décisionnelles pour le choix d'une technologie

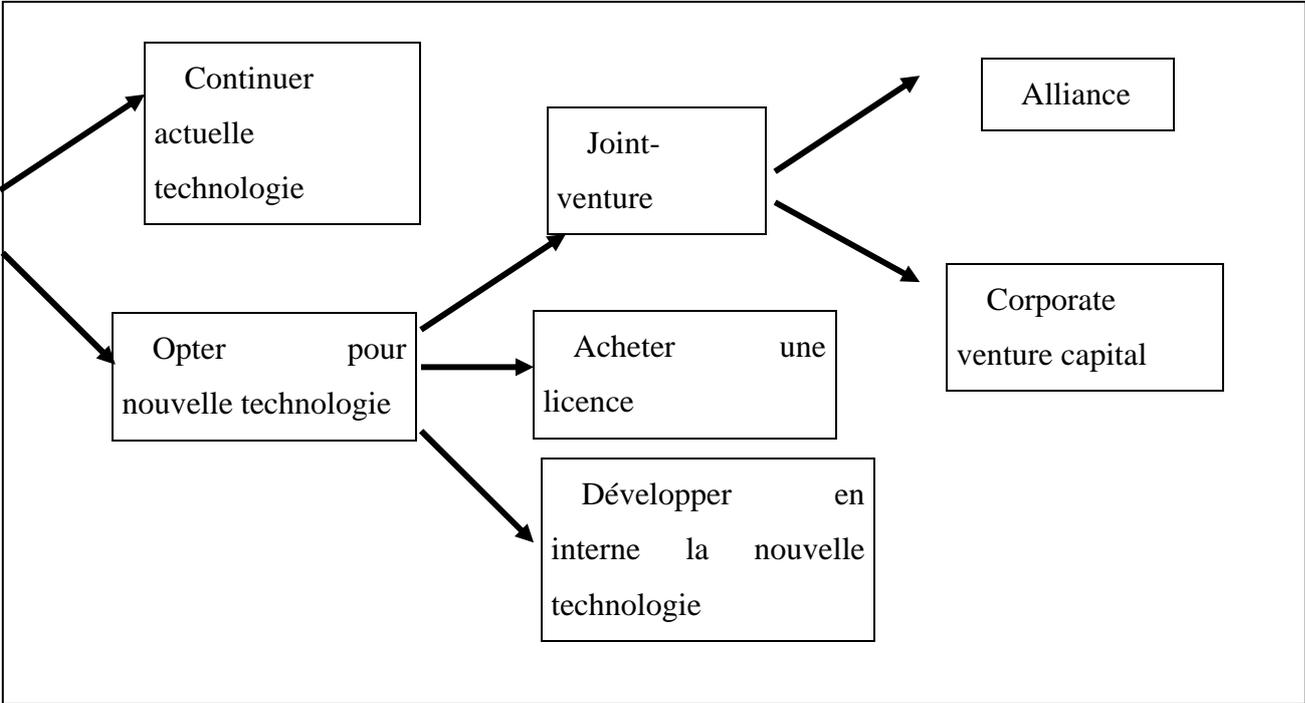
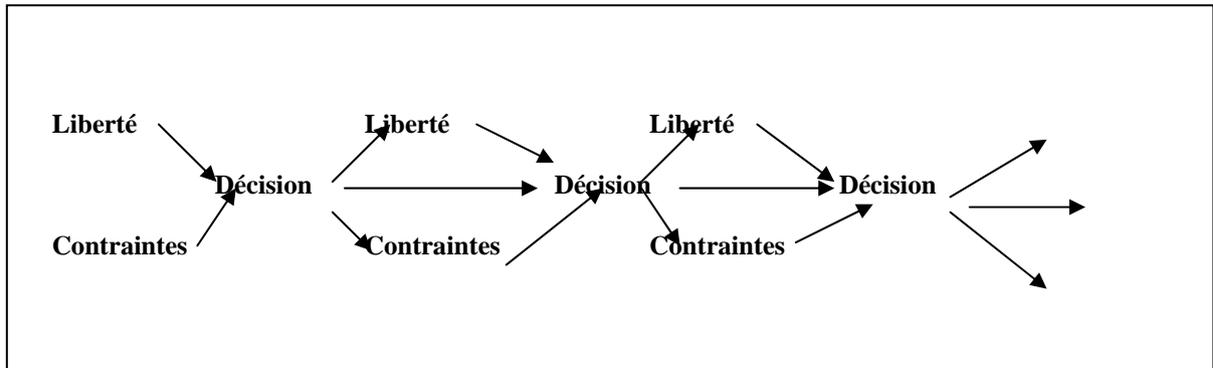


Figure 2 : Processus "décision-libertés-contraintes"



Une vision de la décision consiste à dire que celle-ci ne peut exister par elle-même. Même si elle peut être décomposée en actes (récolter des informations, traiter, pondérer, classer,...), elle s'insère dans un processus décisionnel dont elle est partie intégrante.

3.2. DECISION STRATEGIQUE ET STRATEGIE

Décision stratégique et stratégie sont intimement liées. Certes, le mot stratégie évoque l'existence d'un plan d'ensemble, d'une vision globale à long terme qui serait produite et maîtrisée par un acteur ou un groupe d'acteurs déterminés. Ainsi pour Igor Ansoff (1965), une stratégie face à la concurrence est une combinaison des fins, des objets, que s'efforce d'atteindre l'entreprise, et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. Cette distinction entre fins et moyens, c'est à dire entre le pourquoi le comment, permet, selon Ansoff (1965), de comprendre la notion de stratégie. Dans ses définitions larges, la stratégie est présentée par les auteurs comme la raison d'être de l'entreprise et sa façon de faire. L'accent est alors mis, selon cette conception, sur le processus de définition de l'objet concerné et des finalités poursuivies. Mais, même si la décision stratégique ne peut être qu'un volet de la stratégie qui, elle, est beaucoup plus large, certains auteurs n'hésitent pas à définir le concept de stratégie à travers celui de décision stratégique. Ainsi, selon Andrews (1971), la stratégie, est le type de décision, qui dans une entreprise détermine et fait connaître les objectifs et les finalités de cette entreprise; qui met en oeuvre les principales politiques et les principaux plans pour atteindre ces objectifs et qui définit les segments dans lesquels

l'entreprise veut être présente et la nature de la contribution économique et non économique, qu'elle entend faire à ses actionnaires, ses employés, ses clients, ses fournisseurs...

Pourquoi l'entreprise agit-elle de telle façon et comment? Pour cerner le concept de stratégie, et également celui de la décision stratégique, trois notions paraissent comme nécessaires (concurrence, environnement, investissement) qui mettent l'accent sur l'objet sur lequel portent la stratégie et la décision stratégique. Mais d'autres auteurs mettent l'accent sur la façon de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie. Autrement dit, dans un cas les auteurs privilégient le contenu de la stratégie et de la décision stratégique et dans l'autre cas, le style et le processus.

La décision stratégique : un contenu, un processus

Dès les années 1960, deux courants de pensées, chacun intimement lié à la stratégie d'entreprise, traitant de la décision stratégiques se sont confrontés.

L'un de ces courants, ayant pour tête de file Igor Ansoff (1965), dans lequel peut également être classée la vision d'Alfred Chandler (1972), traite la stratégie, et par conséquent la décision stratégique, sous l'angle du contenu. Il est inspiré par l'école grecque de *strategia* (Evered, 1983) qui conçoit la stratégie comme la manière de mener une armée à la victoire par le découpage du champ de bataille en certaines zones vitales à conquérir et en d'autres zones, sans importance, à négliger. C'est dans cette optique et dans la lignée d'Igor Ansoff que des cabinets de conseil (BCG, MacKinsey, ADL, SRI,...) ont conceptualisé les activités de l'entreprise sous forme de domaines d'activités stratégiques (DAS) et que Michael Porter (1980) a proposé ses stratégies génériques pour permettre aux entreprises de mener leurs batailles de conquêtes de marchés, en y associant les produits adaptés. Les décisions stratégiques sont alors considérées comme des tâches, dans le cas de l'école du contenu et comme processus dans l'école du même nom. Elles consistent à transformer les ressources et les orienter de façon à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs (Ansoff, 1965). Elles s'inscrivent ainsi dans les préoccupations stratégiques de l'entreprise pour définir les missions de celle-ci, c'est à dire cerner les besoins qu'elle cherche à satisfaire, définir ses métiers, c'est à dire les savoir-faire qu'elle peut mettre en œuvre,... Mais ces questionnements ne portent

presque jamais sur le moment de la conception ou de la mise en oeuvre de la décision stratégique.

L'autre courant de pensée a pour fondateur Kenneth Andrews (1971) qui se réfère plutôt à l'art de la guerre de Sun Tzu et qui considère la stratégie, et donc la décision stratégique, comme un processus. Celui-ci porte sur le choix des objectifs de l'organisation, sur les changements de ces objectifs, sur les ressources à employer pour atteindre ces objectifs, et sur les politiques qui devront gouverner l'acquisition, l'emploi, et la cession de ses ressources. Ce courant de pensée a bénéficié, dans un premier temps, des apports de l'Ecole de Harvard (Learned et al., 1965) qui avait insisté sur l'importance des études de cas pour comprendre le comment de la stratégie de l'entreprise. Un retour en force de ce courant de pensée s'est opéré quand des chercheurs et des entreprises ont commencé à souligner les limites de l'école du contenu. Ainsi, on a assisté à la réhabilitation de l'école du processus (Pascale Athos, 1984). Les arguments avancés ont été alors le déclin des entreprises américaines qui avaient opté pour l'école du contenu et le succès des entreprises japonaises qui avaient privilégié « les aspects plus souples de la gestion que sont le style de direction, le savoir-faire des individus, les caractéristiques des employés et les valeurs partagées dans l'organisation, sans bien sûr négliger pour autant la stratégie, la structure et les systèmes, soit les dimensions traditionnellement retenues par la gestion stratégique » (Noël, 1992, p. 15-16). L'importance des dimensions de processus dans le management stratégique des entreprises a également été confortée par l'intérêt que porte, de plus en plus, la gestion stratégique aux problèmes internationaux (Calori et Lawrence, 1991)

Il y a eu ainsi un mouvement de balancier entre l'école du processus et celle du contenu. Mais aucune de ces deux visions qui ont dominé les réflexions sur la stratégie et la décision stratégique depuis un demi siècle ne donne une place importante au moment de la décision. Elles ont privilégié, à tour de rôle, la réflexion soit sur le pourquoi et le quoi faire et donc sur le sens, soit sur le comment faire et donc sur le style et la façon de faire des dirigeants stratégiques. Alors quelle réponse donner à la question « quand décider ? » et plus précisément « quand mettre en oeuvre la stratégie ? », c'est-à-dire passer de la réflexion sur la décision stratégique à sa traduction en acte stratégique.

3.3. UNE ÉBAUCHE DE RÉPONSE À LA QUESTION « QUAND DÉCIDER ? »

S'inspirant de la théorie économique néo-classique , la théorie de la décision repose sur deux hypothèses fondamentales (Garrouste, 1997; E. Morin, 1990, p.147) :

- la liberté du décideur pour répondre à la question du « comment » ;
- la rationalité du décideur pour répondre à la question du « pourquoi ».

Les travaux qui en ont découlé ont alors abondé dans l'analyse du décideur qui est supposé être rationnel, agir selon ses intérêts, disposer de choix alternatifs. Selon cette vision, le moment de décider et celui de mettre en œuvre la décision sont choisis en toute liberté par le décideur, c'est-à-dire quand celui-ci les juge opportuns.

La théorie systémique de la décision a apporté des « correctifs » à la théorie traditionnelle en considérant que le décideur n'est pas complètement déconnecté de son entourage et de son environnement :

- sa liberté se trouve réduite par son appartenance au système et donc son enchevêtrement dans un réseau d'interactions ;
- sa rationalité est désormais limitée par ses propres capacités et par les contraintes découlant de son appartenance au système. Selon cette théorie, le décideur, se trouvant avec un spectre réduit de choix qui ne lui permet pas de construire des solutions optimales, se résigne à accepter une solution satisfaisante; une rationalité limitée se substitue à la rationalité absolue (March et Simon, 1958 ; Garrouste, 1997; Morin, 1990, p.147-148). Là encore se trouvent des réponses au comment et au pourquoi de la décision.

MANAGEMENT ANTICIPATIF ET STRATEGIQUE

Par Ali Smida

6. ANALYSE STRATEGIQUE

Une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie de l'entreprise est le **diagnostic**.

C'est à partir de ce diagnostic que les orientations stratégiques pourront être formulées.

Ce diagnostic passe par une étape interne à l'entreprise, qui comprend les forces et les faiblesses de l'entreprise sachant que celles-ci dépendent en grande partie de l'identité de l'entreprise, et une autre étape externe pour dégager les opportunités et les menaces de l'environnement. On aboutit ainsi, au modèle de SWOT

S: Strengths = forces

W: Weaknesses = faiblesses

O: Opportunities = opportunités

T: Threats = menaces

La gestion stratégique de l'entreprise consiste à assurer une transformation de ses 4 ressources humaines, techniques, commerciales et financières, vers un futur désiré.

A chaque ressource on peut associer des objectifs, des outils stratégiques et des moyens tactiques (ex: compte analytique).

Or ces objectifs sont contradictoires. Il faut trouver un moyen de concilier ces objectifs contradictoires.

C'est pourquoi la gestion stratégique est un arbitrage entre les objectifs divergeants dans un environnement turbulent.

La première étape de la stratégie consiste à définir la vocation, le projet et les finalités de l'entreprise.

Missions

1. Les finalités: peuvent être définies comme étant les missions que se donnent l'entreprise, vis à vis de ses partenaires.

2. Les buts sont d'ordre qualitatif, et il faut se les fixer pour remplir ces missions.

Ex: indépendance financière de l'entreprise.

3. Les objectifs sont en général précis et quantifiés. Ils traduisent de façon concrète les buts.

Ex: atteindre un niveau d'autofinancement de 40%.

4. Les actions sont à mettre en place pour atteindre ces objectifs.

Ex: diminuer de 5% le coût de production.

Ces quatre volets sont indispensables pour former un projet d'entreprise.

Ce **projet d'entreprise** comprend :

1. une vision du futur

2. une volonté collective; chaque partenaire tient le même langage, y compris dans les situations conflictuelles.

3. Le système de valeur est partagé, entre les partenaires de l'entreprise. Ce système de valeur porte sur une reconnaissance du rôle et des différences de chacun. Il porte sur les vertus de l'écoute, du dialogue, de la circulation de l'information. Il porte aussi sur une confiance dans le comportement responsable des uns et des autres, et sur la fierté d'appartenance à un même ensemble.

Se traduit par le fait de produire des objets de qualité, d'être compétitifs, de jouer un rôle innovateur dans les domaines technique, économique et social.

4. Existence de quelques axes majeurs qui sont des objectifs prioritaires, que l'entreprise se fixe à court et moyen terme.

Le simple énoncé des missions de l'entreprise ne constitue pas en soi un projet d'entreprise. Seules, accèdent au rang de projet d'entreprise, les missions capables de mobiliser toutes les forces au service de l'entreprise.

La culture de l'entreprise est constituée par les valeurs partagées, les savoir-faire, les habitudes de vie collective, le sentiment de chacun des membres d'avoir une certaine identité du fait d'appartenir à l'entreprise.

Figure : Le modèle SWOT ou modèle de HARVARD, ou modèle LCAG

