



XIII^e Conférence de l'AIMS

1 – 4 juin 2004 – Normandie

Démarches de préparation collective dans les grandes entreprises dominantes menacées : typologie, difficultés et grille d'analyse

Thierry Boudès

European School of Management - ESCP – EAP

Professeur Assistant

79 av de la République - 75 011 Paris

01 49 23 26 47 / tboudes@escp-eap.net

Abstract

Il est surprenant de constater que des entreprises dominantes même grandes, ne parviennent pas à prendre la mesure en temps opportun des événements en gestation qui peuvent les menacer. Une entreprise dominante menacée se trouve en effet à la rencontre de deux dynamiques contradictoires et asymétriques. La suprématie plaide en faveur du statu quo, de son maintien et de son amélioration [Miller, 1990, 1993, 1994], ce que la littérature qualifie par logique dominante [Prahalad et Bettis, 1986, 1995] ou bien effet du paradigme stratégique [Johnson, 1988]. Les menaces justifient sa remise en cause et la recherche d'alternatives. Seulement des signaux menaçants sont toujours plus ou moins virtuels tandis que la suprématie apparaît bien réelle : elle s'éprouve au quotidien. Ce papier s'intéresse aux stratégies d'anticipation envisageables face la tendance à la préservation du statu quo dans les grandes entreprises dominantes menacées. Tout d'abord, les principaux travaux qui se sont déjà intéressés à cette question sont discutés afin de proposer une typologie des démarches de préparation dans l'incertitude. Ensuite deux stratégies radicales de traitement des menaces sont analysées : l'expectative et la réforme par anticipation. La comparaison de ces deux stratégies nous permet dans la troisième partie de pointer les difficultés que doivent surmonter les stratégies de préparation dans l'incertitude. Nous proposons en conclusion une grille d'analyse de ce type de stratégie.

Mots-clefs : préparation, paradigme, menace, urgence.

INTRODUCTION

Il est surprenant de constater que des entreprises dominantes même grandes, ne parviennent pas à prendre la mesure en temps opportun des événements en gestation qui peuvent les menacer. L'histoire des affaires procure un ensemble de matériaux empiriques à l'appui de ce constat, comme les cas de FACIT [Nyström et Starbuck, 1984a ; Starbuck et Hedberg, 1978] du Saturday Evening Post [Hall, 1976], IBM au début des années quatre-vingt-dix [Duby, 1995], ou plus récemment Arthur Andersen.

Une entreprise dominante menacée se trouve en effet à la rencontre de deux dynamiques contradictoires et asymétriques. La suprématie plaide en faveur du statu quo, de son maintien et de son amélioration [Miller, 1990, 1993, 1994], ce que la littérature qualifie par logique dominante [Prahalad et Bettis, 1986, 1995] ou bien effet du paradigme stratégique [Johnson, 1988]. Les menaces justifient sa remise en cause et la recherche d'alternatives. Seulement des signaux menaçants sont toujours plus ou moins virtuels tandis que la suprématie apparaît bien réelle : elle s'éprouve au quotidien. Ce paradoxe issu de la rencontre de deux principes antagonistes est d'autant plus intense que la firme est grande et sur une trajectoire de succès. Tant que les menaces ne sont pas les signes avant-coureurs de modifications irréversibles de la position de l'entreprise, ce mécanisme n'est pas dommageable en soi. Lorsque c'est le cas, la grande firme dominante menacée peut apparaître a posteriori comme myope. Elle doit alors faire face à des processus d'ajustements qu'elle ne peut plus reporter. Or les périodes de réorientation sont des points de possibles bifurcations vers des processus d'envenimement et de crises qui peuvent entraîner la disparition d'entreprises, fussent-elles grandes et dominantes. Ce papier s'intéresse aux stratégies d'anticipation envisageables face à cette tendance à la préservation du statu quo dans les grandes entreprises dominantes menacées. Tout d'abord, les principaux travaux qui se sont déjà intéressés à cette question sont discutés afin de proposer une typologie des démarches de préparation dans l'incertitude. Ensuite deux stratégies radicales de traitement des menaces sont analysées : l'expectative et la réforme par anticipation. La comparaison de ces deux stratégies nous permet dans la troisième partie de pointer les difficultés que doivent surmonter les stratégies de préparation dans l'incertitude. Nous proposons en conclusion une grille d'analyse de ce type de stratégie.

CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE D'ANALYSE

LES TRAVAUX D'H.I. ANSOFF SUR LA PREPARATION DANS L'INCERTITUDE

H.I. Ansoff, dans ses recherches sur le management stratégique, s'est beaucoup intéressé à la manière dont les dirigeants d'entreprise peuvent promouvoir des logiques de détection et de réaction en temps opportun face aux signaux faibles. A.-C. Martinet, reprenant ces travaux, souligne le dilemme auquel se trouvent confrontés les dirigeants dans cette situation.

« L'efficacité de la planification stratégique repose sur une hypothèse implicite forte : l'information disponible est assez riche pour permettre des actions stratégiques précises. Dans les cas contraires, l'attitude la plus fréquente est l'expectative, jusqu'à ce que se soient dessinées des tendances nettes.

Cette attitude s'avère de jour en jour plus dangereuse, à mesure que s'accroît la cadence des changements. L'entreprise consciente est dès lors confrontée à un dilemme : si elle attend que la certitude augmente, elle risque d'être surprise par une crise - malgré de nombreux signes avant-coureurs, on a ainsi "attendu" la crise du pétrole de 1973¹ - ; si elle se contente des informations disponibles, celles-ci sont trop vagues pour déclencher des manoeuvres stratégiques définitives ». [Martinet, 1983, p. 296] »

Ces auteurs différencient plusieurs degrés dans la connaissance des caractéristiques de la menace.

« L'entreprise peut être confrontée à divers états d'ignorance croissante :

- ① "sentiment" d'une menace (ou d'une possibilité) non identifiée ;
- ② source de la menace identifiée ;
- ③ menace concrétisée ;
- ④ réaction concrétisable ;
- ⑤ résultat concrétisable. » [Martinet, 1983, p. 296]

Les menaces constituent des signaux flous et ambigus qui n'existent que par l'interprétation qui en est faite [Jackson et Dutton, 1988] . Aussi, cette typologie nous semble ne pas prendre en compte cette dimension des menaces et les considérer comme des signes intrinsèquement porteurs d'information. Cette typologie nous paraît en revanche révélatrice de la différence qu'il peut y avoir entre une perception collective reconnaissant la nécessité de transformer le

¹B.J. Kylen [1985] s'est livré par l'intermédiaire d'interviews, à une analyse rétrospective de la réaction face aux signaux faibles de 50 dirigeants des plus grandes entreprises suédoises immédiatement avant la crise pétrolière de 1973. Il insiste sur le rôle de la « préparation mentale de l'organisation » envers les événements à venir, au sens d'ouverture et de mise en acceptabilité de la survenance d'événements majeurs et inattendus [Kylen, 1985, pp. 211-215].

statu quo en vigueur pour maintenir la trajectoire de succès de l'entreprise et une perception collective n'en reconnaissant pas la nécessité. Introduire l'importance de l'interprétation collective dans l'appréhension des signaux menaçants nous permet en outre de ne pas assimiler l'entreprise à un acteur unique doté de préférences homogènes.

H.I. Ansoff propose la typologie suivante de réactions pour rendre compte des stratégies "d'amplification et de réaction progressive aux signaux faibles" [Ansoff et McDonnell, 1990, pp. 383-384 ; Martinet, 1983, p. 296].

Nature de la réaction	Réaction directe	Flexibilité	Prise de conscience
Domaine de la réaction			
Relations avec l'environnement	Manoeuvres stratégiques	Accroissement de la flexibilité externe	Conscience de l'environnement
Configuration interne	Mobilisation interne	Accroissement de la flexibilité interne	"Conscience de soi"

Figure 1: Typologie des répertoires de réponses face à des signaux faibles [Ansoff et McDonnell, 1990, p. 388 ; Martinet, 1983, p. 297]

Si l'on applique cette typologie à la situation d'une grande entreprise dominante menacée, il nous semble que les stratégies de réaction directe et d'accroissement de la flexibilité relèvent d'une même logique, à savoir transformer l'état stable de l'organisation. Etendre les marges de flexibilité de l'organisation au-delà de ce que permet le statu quo requiert donc une action de transformation délibérée similaire à celle du type «réaction directe ». En revanche, nous retenons l'idée de « prise de conscience » pour rendre compte de la volonté d'une attitude non attentiste vis-à-vis des signaux menaçants, mais qui ne suppose pas d'action directe sur le statu quo en vigueur dans l'organisation.

Pour A.-C. Martinet [1983, p. 297], la réaction de prise de conscience s'avère plus particulièrement adaptée dans les états 1, 2 et 3 de perception des signaux menaçants. Cet auteur insiste en outre sur l'intérêt de cette stratégie pour accroître la perméabilité des perceptions collectives quant à la possible nécessité d'une inflexion du statu quo du fait de la présence des menaces.

M.L. Tushman et E. Romanelli [1985, p. 178] suggèrent deux causes principales qui conduisent les entreprises vers des réorientations : l'apparition et le maintien de mauvaises performances, et la survenance de chocs exogènes qui rendent caduque la trajectoire suivie

jusqu'alors par l'entreprise. On retrouve ainsi la distinction de H.I. Ansoff entre les domaines de la réaction qui peuvent porter soit sur les relations avec l'environnement soit sur la configuration interne.

En outre, ces auteurs soulignent le rôle que joue l'écart entre la performance observée de l'entreprise par rapport à la performance attendue. Plus cet écart est défavorable et conséquent, plus la probabilité de transformation de l'entreprise en réaction s'accroît. Tout un pan de la littérature consacrée au changement des organisations reconnaît l'importance de cette « insatisfaction » comme déclencheur des processus de changement [Van de Ven et Poole, 1995, p. 520].

« Ces changements peuvent être anticipés et une transformation des activités engagées afin de garantir l'adéquation avec un environnement nouveau ou à venir ; ils peuvent être ignorés jusqu'à ce que leur reconnaissance soit incontournable en raison de baisses de performance provenant d'une absence d'adéquation entre l'orientation stratégique et l'environnement. Les pressions qui pèsent sur la performance, qu'elles soient anticipées ou réelles, représentent les plus essentiels vecteurs de réorientation. » [Tushman et Romanelli, 1985, pp. 178-179]

STRATEGIES D'ANTICIPATIONS ENVISAGEABLES PAR LES DIRIGEANTS DE GRANDES ENTREPRISES DOMINANTES MENACEES

A partir des travaux brièvement revus ci-dessus, nous proposons deux axes structurants dans la situation d'une grande entreprise dominante menacée. Il s'agit d'une part de l'action qui s'exerce ou non sur le statu quo en vigueur dans l'entreprise et d'autre part du caractère immédiat ou non des périls qui pèsent sur l'entreprise. Le croisement de ces deux axes permet de cartographier la situation de la grande entreprise dominante menacée.

Action sur l'état stable	Changement de l'état stable	Pas de changement de l'état stable
Etat des perceptions collectives des pressions qui pèsent sur l'entreprise		
Il est urgent de changer	Changement « à chaud », crise (1)	Résistance au changement (2)
Il n'est pas urgent de changer	Réforme par anticipation (3)	(4) Expectative Préparation

Figure 2: Typologie de stratégies d'anticipation face à une possible réorientation à venir

Si les acteurs de l'organisation estiment collectivement que les pressions qui pèsent sur l'entreprise font que le maintien du statu quo n'est plus tenable, l'équipe dirigeante peut se

lancer dans une démarche de transformation. La contrainte peut être telle qu'elle engendre un processus de crise. Le quadrant un du tableau ci-dessus renvoie à toute la littérature consacrée au «savoir changer », lorsque la nécessité du changement est partagée dans le collectif. Mais le partage de ce sentiment d'urgence peut se révéler néanmoins insuffisant pour que de réelles transformations s'engagent. Le quadrant deux débouche sur tous les phénomènes analysés dans les travaux consacrés à la résistance au changement [pour une revue de cette littérature, Perret, 1994, pp. 36-47].

Ces deux situations ayant fait l'objet de nombreux travaux dans la recherche en gestion, nous ne les développerons pas plus ici. Nous allons nous concentrer sur les cas où la nécessité d'agir n'est pas perçue au sein du collectif. La coalition dirigeante peut alors opter pour deux postures. Elle peut essayer de procéder quand même, par anticipation, aux ajustements qui lui paraissent nécessaires. Mais elle ne bénéficie alors pas de l'adhésion collective liée au sentiment d'urgence. C'est la stratégie que symbolise le troisième quadrant. A l'inverse, la coalition dirigeante peut ne pas engager de changement proactif et ne rien faire de particulier face à la présence des menaces. Cette stratégie fondée sur l'attente est représentée dans le quatrième quadrant. Si les menaces se concrétisent, elles peuvent déboucher sur une situation dans laquelle il devient urgent de changer, représentée dans le premier et le deuxième quadrant. Ce type de stratégie consistant à ne réagir que lorsque les conséquences des menaces se font déjà sentir renvoie aux logiques de management « décisif » (decisive) et « réactif » (reactive) pointée par H.I. Ansoff [Ansoff et McDonnell, 1990, pp. 359-360].

Dans le cas où la nécessité d'agir n'est pas perçue au sein du collectif, la coalition dirigeante peut enfin promouvoir une logique de préparation, c'est-à-dire une stratégie qui vise à accroître la fonction de vigilance de l'entreprise sans impact fort sur l'état stable de l'organisation.

TYPLOGIE DE DEMARCHES DE PREPARATION COLLECTIVES

Le Nouveau petit Robert de la langue française (ed. Juin 1996) définit l'action de se préparer comme "se mettre en état, en mesure de faire, se mettre en situation de". Il oppose l'action de "se préparer" à celles consistant à "réaliser, accomplir" ou "improviser". Dans notre typologie, l'expectative dans l'attente d'éventuelles urgences relève de l'improvisation. A l'inverse, la réforme par anticipation se fonde sur une logique de réalisation.

Expectative et réforme par anticipation traitent la relation entre menaces et processus d'ajustement de l'entreprise selon une logique binaire de tout ou rien. Attente passive et

réforme par anticipation constituent donc deux stratégies radicales de traitement des menaces. Elles se caractérisent par une forte irréversibilité car elles connectent des transformations de l'entreprise à des interprétations définitives des menaces, qui par nature sont des phénomènes incertains et évolutifs. Or l'environnement est présenté aujourd'hui comme particulièrement volatile. Pour y faire face, les entreprises sont invitées à faire preuve de flexibilité. Dans ces conditions, l'irréversibilité pose problème [Boyer, Chavance, Godard, 1991, pp. 20-23].

A la suite de J.-M. Oury [1983, pp. 27-28], nous désignons donc par stratégies de préparation, des stratégies fondées sur une attente active visant à augmenter la vigilance collective, et qui permettent de travailler sur les signaux menaçants sans pour autant transformer complètement l'activité courante.

Deux dimensions peuvent selon nous décrire une stratégie de préparation fondée sur une attente active : son interprétation plus ou moins définitive des signaux menaçants et son orientation plutôt vers l'intérieur ou plutôt vers l'extérieur de l'entreprise.

Des menaces constituent comme tout phénomène lié à l'environnement des signaux avec deux faces, inséparables l'une de l'autre : des événements d'une part, et leur interprétation d'autre part. Seulement, des menaces sont par définition ambiguës et évolutives. Dès lors, le caractère fermé ou ouvert de l'interprétation nous paraît un point fondamental. C'est pourquoi notre premier critère de distinction portera sur le fait que la stratégie de préparation attache une interprétation arrêtée aux signaux jugés menaçants ou bien la laisse ouverte et en autorise l'évolution. Arrêter une interprétation définitive des signaux jugés menaçants, c'est permettre d'agir à leur rencontre en fournissant les repères nécessaires à l'élaboration d'une ligne de conduite, guide d'une éventuelle action future. Mais c'est en même temps figer un certain nombre d'options. A l'inverse, laisser l'interprétation des menaces ouverte, c'est conserver le maximum de degrés de liberté dans l'exploration des possibles, notamment en bénéficiant de l'information à mesure qu'elle devient disponible. Mais c'est aussi rendre très difficile toute action concertée envers les signaux menaçants.

D'autre part, comme le rappelle l'école classique de la stratégie, le statut menaçant d'un événement dépend de la situation de l'entreprise à son endroit. Ce qui sera considéré comme une menace par les dirigeants d'une entreprise d'un secteur industriel donné ne sera pas forcément considéré de la même manière par ceux d'un autre. Aussi, les dirigeants d'une entreprise peuvent développer une démarche de préparation tournée plutôt vers le processus d'émergence des événements, ou plutôt vers les moyens d'y faire face, «toutes choses égales

par ailleurs ». Dans le premier cas, l'attention sera alors dirigée vers « l'extérieur » de l'organisation, dans le second elle le sera plutôt sur « l'intérieur » même si les frontières d'une organisation sont par définition toujours plus ou moins floues et poreuses, et dépendantes de l'action des acteurs. Nous reprenons donc la distinction proposée par H.I. Ansoff entre « relations avec l'environnement » et « configuration interne » [Ansoff et McDonnell, 1990, p. 388 ; Martinet, 1983, p. 297]. En croisant ces deux critères, on obtient quatre modes de stratégies de préparation résumées dans le tableau ci-dessous.

	Attention tournée vers « l'intérieur » de l'organisation	Attention tournée vers « l'extérieur » de l'organisation
Interprétation de la menace figée	Prévision / Planification	Lobbying
Interprétation de la menace ouverte	Débat autour du paradigme stratégique	Veille / Intelligence Economique / Prospective

Figure 3 : Typologie de stratégies de préparation

Par prévision / planification, nous voulons désigner toutes les démarches consistant à définir ex ante pour une période à venir le cadre politique des actions qui seront menées. Il est alors nécessaire de prévoir les événements susceptibles de se dérouler et de coordonner les grandes lignes de l'action. Par lobbying, nous entendons toutes les stratégies d'influence des catégories d'acteurs susceptibles par leur action de peser sur le cours des événements à venir dans un sens favorable à l'entreprise. Par veille / intelligence économique / prospective, nous nous référons à tous les travaux actuels qui défendent une approche répartie de la fonction de vigilance de l'entreprise. Nous différencions cette stratégie de la stratégie de prévision / planification du fait de cette volonté d'approche répartie, qui fait théoriquement de la surveillance l'affaire de tous au quotidien. Enfin par débat autour du paradigme stratégique, nous voulons signifier une logique de préparation visant à révéler et interroger les effets de l'expérience collective, afin de permettre des possibilités de détour par rapport au paradigme stratégique. Cette logique de préparation nous paraît insuffisamment théorisée dans la littérature étant donnée la place que cette même littérature accorde à la notion de paradigme stratégique. Pourtant de nombreuses pratiques d'entreprise relèvent de cette logique de préparation par le débat comme la formation par exemple. Nous ne développerons pas cette logique de préparation dans le présent papier car ce développement nous entraînerait au-delà de notre propos. Nous y consacrerons de prochains travaux.

Nous n'avons pas retenu la notion d'expérimentation dans cette typologie et il convient que nous précisions les arguments qui nous ont conduit à ce choix. Le Nouveau petit Robert de la langue française (ed. Juin 1996) définit l'expérimentation comme le fait de « provoquer un phénomène et l'étudier ». Dans les organisations, l'expérimentation comprend bien entendu cette dimension, mais trois autres s'y ajoutent fréquemment :

- une échelle réduite du phénomène par rapport à la taille de l'organisation (l'expérimentation ne concerne qu'une partie du tout, sinon ça n'en est plus une) ;
- une volonté de garantir la possibilité de revenir en arrière, d'annuler à faible coût l'expérimentation et ses effets les plus visibles, l'échelle limitée devant faciliter cette réversibilité,
- une perspective d'évaluation afin de déterminer l'intérêt d'étendre l'échelle de l'expérimentation, autrement dit de « généraliser ».

Nous n'avons pas retenu dans notre typologie la démarche d'expérimentation comme une stratégie de préparation en tant que telle pour deux raisons. D'une part, il est très difficile pour les promoteurs d'une expérimentation de suivre effectivement le cycle allant de la conception de l'expérimentation à son évaluation, en laissant parallèlement « toutes choses égales par ailleurs ». En effet, comme le soulignent plusieurs chercheurs [Staw 1977, Lindblom, 1959], il est fortement probable que les managers qui promeuvent les expérimentations ne considèrent jamais les choses comme « en place » et prêtes à être évaluées. Les expérimentations s'enchaînent alors dans une logique d'ajustements incrémentaux. C'est la pertinence qui prime par rapport à la cohérence supposée par l'approche expérimentale, les heuristiques expérimentales se succèdent les unes après les autres [Charue, 1991, pp. 308-311]. Selon le modèle de l'équilibre ponctué, les expérimentations génèrent alors des apprentissages d'ordre un mais ne peuvent permettre de tester des apprentissages d'ordre deux.

Le second argument nous ayant conduit à ne pas retenir la démarche d'expérimentation comme une stratégie de préparation porte sur les conditions du jugement porté sur l'évaluation de l'expérimentation. B.M. Staw souligne que les rapports de pouvoir de l'organisation se prêtent mal à une évaluation dénuée d'enjeu des résultats des expérimentations qui peuvent être menées. Les promoteurs risquent de se voir reprochés les expérimentations qui échouent et se montrer donc réticents à se prêter à des évaluations nuancées [Staw, 1977, pp. 479-480 ; Huber, 1991, p. 92].

« Du point de vue des responsables, un programme doit parfois fonctionner presque à n'importe quel prix. Un programme qui échoue est fréquemment considéré comme un échec organisationnel et peut être un motif de rétrogradation ou de renvoi. Peu d'organisations ont assimilé une philosophie d'expérimentation dans laquelle des programmes qui ne fonctionnent pas sont tout simplement remplacés par d'autres plus prometteurs. Au lieu de cela, des programmes sont soutenus et mis en oeuvre par des responsables ambitieux qui en cas d'échecs, sont remplacés par d'autres candidats plus prometteurs. » [Staw, 1977, p. 480. La mise en relief est de l'auteur]

Ils sont alors tentés de mettre le maximum de chances pour garantir le succès des expérimentations qui sont lancés, par exemple en y affectant les personnes les plus compétentes et les plus motivées. Les expérimentations qui ne peuvent s'inscrire dans une logique d'ajustement incrémental d'ordre un soulèvent donc le problème des conditions organisationnelles permettant un débat quant à leur évaluation. C'est la raison pour laquelle nous ne retenons pas l'expérimentation comme une démarche de préparation mais comme un support possible de déploiement d'une logique fondée sur l'instauration du débat.

Nous nous proposons à présent de discuter les dynamiques collectives qui permettent aux stratégies d'anticipation de type « réforme par anticipation » et « expectative » de se déployer. Dans la comparaison de ces deux stratégies, nous étudierons plus particulièrement le rôle de l'urgence. Ceci nous permettra de proposer quatre principes que doivent respecter des stratégies de préparation puisque par définition elles ne peuvent pas s'appuyer sur ces effets de l'urgence. Nous analyserons ensuite comment trois approches « classiques » de la préparation repérées dans la littérature (la planification, le lobbying et la veille) s'inscrivent dans ces quatre principes.

ANALYSE COMPAREE DE DEUX STRATEGIES QUI CONNECTENT MENACES ET IRREVERSIBILITES DANS LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE : L'EXPECTATIVE ET LA REFORME PAR ANTICIPATION

UNE STRATEGIE FONDEE SUR L'EXPLOITATION MAXIMALE DES BENEFICES DU STATU QUO : L'EXPECTATIVE

L'une des stratégies pointées par M.L. Tushman et E. Romanelli et H.I. Ansoff consiste à attendre que les effets des menaces se fassent directement sentir pour les prendre en considération. Ce dernier souligne d'ailleurs que ce type de comportement organisationnel s'observe tout particulièrement dans les « grandes sociétés établies qui ont bénéficié de longues périodes de succès. La simple présence de données convaincantes ne suffit pas à déclencher des réponses rapides. » [Ansoff et McDonnell, 1990, p. 359].

Cette posture d'attente passive court le risque de déboucher a posteriori sur un constat de myopie. Mais elle garantit de ne réagir que par rapport à des évolutions avérées. Nous allons tour à tour en examiner les vertus et les limites.

Les vertus de l'expectative : clarification de la situation et mobilisation des acteurs

Une stratégie d'attente passive offre des propriétés qui peuvent justifier un choix délibéré en sa faveur. Une telle stratégie place l'entreprise en position de n'avoir à réagir qu'à des événements dont l'incertitude est faible. Elle évite ainsi le risque de prendre des décisions stratégiques génératrices d'irréversibilités qui seraient fondées sur de fausses alertes [Ansoff, Eppink et Gomer, pp. 466-470] ou des anticipations erronées [Chilingerian, 1994, pp. 190-191]. Ce faisant, si l'entreprise entre dans une phase de réorientation, les décisions qui sont prises ne risquent pas de perturber l'état stable en vain, puisque les conséquences de la concrétisation des menaces se font déjà sentir. L'enjeu pour l'entreprise consiste alors à faire preuve d'une flexibilité suffisante pour mener à bien rapidement les adaptations nécessaires. Des auteurs comme D. Miller et P.H. Friesen recommandent d'ailleurs, en accord avec le modèle de l'équilibre ponctué, de reporter ces changements jusqu'à ce qu'ils soient absolument nécessaires, c'est-à-dire que leurs bénéfices escomptés surpassent leurs coûts prévisibles [Miller et Friesen, 1982, pp. 872-873 ; Miller, 1982, p. 140].

L'entreprise peut alors espérer bénéficier des vertus des situations d'urgence.

Tout d'abord, l'urgence disqualifie l'immobilisme car les conditions enjoignent d'agir. Elle a un effet mobilisateur. Ensuite, elle légitime le ou les acteurs qui prennent la situation en main. De surcroît, selon C. Riveline [1991], l'urgence réduit l'éventail des options examinées et facilite la convergence de l'action collective. Elle réduit la dispersion de l'attention en la focalisant sur quelques questions, jugées capitales et pressantes. L'urgence ne garantit cependant pas que les décisions qui seront prises sous la pression se démarqueront des habitudes en vigueur dans l'entreprise et autoriseront donc des changements d'ordre deux. La littérature sur le déclin organisationnel fournit en effet des analyses divergentes en la matière. Pour certains auteurs, l'urgence et la nécessité favorisent l'élaboration de solutions nouvelles. Pour d'autres, elles encouragent le recours aux schémas éprouvés et engendrent ainsi un certain conservatisme [McKinley, 1993, pp. 3-4 ; Bolton, 1993, p. 59 ; Staw, Sandelands et Dutton, 1981, pp. 502-503].

Une limite de l'expectative : le risque de l'adaptation dans la crise

Une stratégie délibérée d'attente passive permet d'exploiter au maximum les périodes de convergence. Mais elle laisse l'entreprise relativement désemparée dans les périodes de réorientation. Ces moments sont alors le plus souvent des périodes de crise, comme le soulignent le cas d'IBM au début des années quatre-vingt-dix, d'Air France depuis 1993 ou de Renault en 1984. Certes, certains dirigeants habiles parviennent à faire naviguer leur entreprise dans les périodes de turbulence en leur épargnant l'épreuve de la crise. La concrétisation des menaces ne débouche donc pas systématiquement sur une réorientation. Selon P. Mayer, la conjonction de trois facteurs permet d'expliquer la crise d'une organisation.

« La crise d'une organisation a donc trois causes : une cause conjoncturelle, qui est l'événement déclencheur et qui oblige l'organisation à faire face aux réalités jusque-là évitées ; une cause que nous qualifions d'immédiate, car elle consiste en une gestion inappropriée du changement provoqué par ou qui accompagne cet événement ; une cause structurelle, qui réside dans l'existence d'une structure d'évitement. » [Mayer, 1996, p. 16]

Ces trois causes nous paraissent pouvoir rendre compte des mécanismes qui conduisent de grandes entreprises dominantes menacées à connaître des périodes de réorientation. L'événement déclencheur pose le problème de l'adaptation. A un moment, un seuil est franchi et fait qu'un nombre suffisamment grand d'acteurs dans et autour de l'organisation considèrent la situation comme suffisamment préoccupante, pour qu'il devienne jugé comme impératif de « faire quelque chose » [Milliken et Lant, 1991, p. 142]. L'importance de cet événement déclencheur est d'ailleurs reconnue par la littérature consacrée au changement organisationnel [Lundberg, 1984, pp. 68-71]. Mais celui-ci ne suffit pas à lui seul pour mener à une réorientation. Les acteurs de l'entreprise disposent de degrés de liberté dans la gestion de cet événement potentiellement déclencheur. Si celui-ci débouche sur une phase de réorientation, c'est que la gestion de cet événement potentiellement déclencheur a été insuffisante pour préserver ce que P. Mayer qualifie de « structure d'évitement ». Dans le cas d'une grande entreprise dominante menacée, le paradigme stratégique, c'est-à-dire l'ensemble des présupposés plus ou moins implicites qui guident la compréhension et l'action collective agit à la manière d'une structure d'évitement.

Lorsque la crise éclate, le paradigme stratégique devient visible car il perd de sa pertinence. Ses points aveugles apparaissent au grand jour. Comme le souligne P. Lagadec [1991, pp. 43-58], la crise entraîne « une perte de l'univers de référence » parce que le système

d'interprétation jusqu'alors en vigueur se révèle caduque. Il devient nécessaire de le transformer, le plus souvent dans la précipitation.

En confrontant avantages et inconvénients d'une posture délibérée d'expectative, pourquoi ne pas accepter le risque de la crise en toute connaissance de cause, et comme le suggère Jean Jacques Duby dans le cas d'IBM [1995, p. 9] «continuer tant que ça marche » et ne se poser le problème de la transformation qu'au moment où «ça ne marche justement plus »... Cette stratégie du type «après moi le déluge » peut tout à fait se justifier. Une grande entreprise dominante menacée se trouve au noeud de deux principes contradictoires. L'un se fonde sur le passé et suggère de maintenir les fonctionnements auxquels est attribué le succès. L'autre repose sur les signaux jugés menaçants et est donc tourné vers l'avenir. Il appelle une remise en cause préventive du statu quo pour faire face aux événements potentiellement défavorables en gestation.

A partir du cadre d'analyse de la théorie de la perspective (prospect theory), T.S. Bateman et C.P. Zeithaml [1989, pp. 63-64] suggèrent que les gains et les pertes possibles liés à une action sont évalués par rapport à un point de référence qui n'est autre que le statu quo. Les dirigeants d'une grande entreprise dominante partent d'une situation considérée comme satisfaisante, et ils doivent choisir entre deux options également incertaines. La première consiste à maintenir le statu quo en espérant que les mêmes causes produiront les mêmes effets. La seconde consiste à essayer de le transformer au nom d'une anticipation entachée d'incertitude. Comme le bilan de la situation de départ est d'ores et déjà favorable, il y a de fortes chances pour que ces dirigeants optent pour la première solution.

Cependant, la préservation à tout prix du statu quo sauf nécessité impérieuse de faire autrement nous semble très difficile à ériger en règle de conduite car cela heurte un certain nombre de préceptes de la « bonne gestion ». Une entreprise poursuit simultanément plusieurs objectifs, au rang desquels celui d'assurer sa pérennité. Les coûts associés à la disparition d'une entreprise sont élevés pour les actionnaires, les salariés et les autres porteurs d'enjeux (fournisseurs, clients, autorités locales où est implantée la firme, etc.). Dans ces conditions, le risque d'une crise est un risque que la plupart d'entre eux cherchent à éviter. Car les crises sont des moments où de nombreuses bifurcations sont possibles.

Or, des bifurcations en cascade plus ou moins bien négociées peuvent très bien conduire à la disparition d'entreprises, même grandes et dominantes. Dans leur étude comparative sur un échantillon de 57 grandes entreprises ayant fait faillite et de 57 autres ayant perduré dans les

mêmes secteurs, D.C. Hambrick et R.A. D'Aveni [1988, pp. 10-11] montrent que les premiers signes de faiblesse se manifestent très tôt, souvent près de dix ans avant la disparition de l'entreprise. Ces deux auteurs en infèrent un processus de disparition des grandes entreprises fondées sur un modèle de spirale infernale (downward spiral). Leur analyse souligne ainsi les limites d'une stratégie délibérée d'attente passive qui négligerait par trop les signaux faibles.

En systématisant une stratégie délibérée d'attente passive, les dirigeants d'une grande entreprise dominante menacée risquent rapidement de se faire accuser de « pilotage à vue », qualificatif qui ne désigne généralement pas une bonne gestion et ne sert donc pas leur réputation. Reporter les décisions dans le temps permet certes de disposer de plus d'information, [Lorino, 1989, pp. 182-186]. Mais cette stratégie peut déboucher aussi sur une incapacité à décider. [Martinet, 1991, p. 53]

L'INVERSE DE L'EXPECTATIVE DELIBEREE : LE CHANGEMENT PAR ANTICIPATION

Pour ne pas être accusés d'attentisme, les dirigeants d'une grande entreprise menacée peuvent opter pour une attitude proactive radicale. Ils peuvent chercher à devancer la réalisation des menaces. Il s'agit alors d'inciter leur entreprise à s'adapter par anticipation, à atteindre en l'absence de concrétisation immédiate des menaces, les conditions qui seraient jugées satisfaisantes si elles se réalisaient. Pour ce faire, ces dirigeants doivent pouvoir, d'une part, établir un diagnostic de la situation et formuler un ensemble de réponses. D'autre part, ils doivent les faire accepter en l'absence de contraintes externes directement visibles qui les justifieraient plus facilement. Il leur faut donc organiser en interne une pression symbolique suffisante.

Un exemple de changement par anticipation

Le passage ci-dessous illustre les conséquences et les ambiguïtés d'une démarche de « réforme par anticipation » menée par le président de General Electric, Jack Welch, au début des années 80.

« Welch estimait qu'il était essentiel de gagner en crédibilité dans ce domaine [la confiance de Wall Street] afin de bénéficier d'une marge de manoeuvre importante. Pour l'ensemble du groupe, les bénéfices en dollars constants diminuaient [...]. Welch réagit énergiquement pour se débarrasser des holdings faibles et réduire les coûts de façon draconienne. [...] Entre 1981 et 1986, Welch supprima 130000 emplois, soit une réduction des effectifs du groupe de 25% - en pourcentage cela correspond à une réduction de personnel supérieure à celle intervenue lors de la Grande Dépression [...].

Une réduction d'une telle ampleur engendra des traumatismes et un sentiment d'insécurité et de méfiance [...] sources d'un conservatisme austère et une vague de ressentiment chez les employés. [...] il n'y avait aucune crise à l'horizon et, de plus, il [Welch] agissait au niveau du siège social et non pas à celui des unités d'entreprise. La seule possibilité consistait à créer un électrochoc qui briserait l'autosatisfaction des filiales. [...]

Il est facile de parler abstraitement du renouvellement de la culture ou de la restauration d'une tension constructive. Mais quand un P.D.G. prend des mesures décisives pour sauver une entreprise (surtout quand personne n'a conscience des difficultés qui la guettent), quand toutes les actions envisagées sèment le désespoir dans la vie des employés, quand l'entreprise est vilipendée par la presse, la tentation de faire machine arrière est très forte. » [Pascale, 1992, pp. 256-257]

La transformation à froid : comment suppléer à l'absence d'urgence externe directement perceptible ?

Nous avons montré les effets vertueux de l'urgence dont peut bénéficier une stratégie d'attente passive lors des phases de réorientation. Une logique de transformation à froid ne peut espérer s'appuyer sur ces bienfaits de l'urgence. Sur quels leviers peut-elle alors agir ?

L'analyse de l'exemple de General Electric montre que la réduction de la complexité de sens peut s'opérer au travers de la formulation des problèmes et des réponses par la coalition dirigeante. Des objectifs sont fixés, et la coalition dirigeante cherche à s'en approcher. La mobilisation des acteurs s'élabore dans les liens hiérarchiques qui délimitent les frontières entre ceux qui décident et ceux qui doivent se plier aux décisions. L'approche retenue est donc principalement top-down, du haut vers le bas de la hiérarchie. Les travaux consacrés au changement planifié, dont ce type de stratégie relève, pointent deux modèles de mobilisation des membres de l'organisation : la contrainte (« dictatorial transformation ») et la séduction (« charismatic transformation ») [Dunphy et Stace, 1988, p. 327]. La contrainte évoque la figure du dirigeant froid et déterminé, prêt à tout pour faire adopter son point de vue. Jack Welch en constitue un bon exemple. A l'inverse, la séduction fait penser au dirigeant visionnaire, dont le charisme emporte l'adhésion. Lee Iaccoca, P.D.G. de Chrysler durant l'une des périodes sombres de l'entreprise incarne bien ce type de dirigeant.

Bien entendu, une telle stratégie présente le risque de fortement perturber « l'état stable » en vigueur dans l'entreprise dominante. La description des transformations menées au sein de General Electric par J. Welch l'illustre. C'est d'ailleurs ce qui rend ce type de stratégie particulièrement difficile à conduire, puisque le surcroît d'adaptation espéré en devançant la concrétisation éventuelle des menaces peut être plus que compensé par le désordre induit par la réforme. C'est pourquoi la légitimité des promoteurs de la stratégie d'anticipation est

capitale. Certes, il est dans la mission d'une équipe dirigeante de bâtir l'avenir de son entreprise. Seulement, cette anticipation ne doit pas se faire aux dépens des performances présentes : c'est le paradoxe de la direction que souligne J.D. Thompson [1967, pp. 148-150]. Aussi, pour pouvoir s'engager dans une telle stratégie, la coalition dirigeante doit jouir d'une forte légitimité : à la fois interne vis-à-vis des membres de l'organisation, et externe, vis-à-vis des acteurs auxquels elle doit rendre des comptes (son conseil d'administration par exemple).

Intérêts et limites d'une telle stratégie

L'avantage d'une telle stratégie repose sur sa dimension proactive. Si les anticipations sur lesquelles elle se fonde ne sont pas démenties, elle confère à l'entreprise un surcroît de marge de manoeuvre pour avoir pris la mesure en temps opportun des conséquences des événements en gestation. Cette stratégie construit en outre l'image d'une équipe dirigeante qui « prend les choses en mains ».

Cette stratégie présente aussi des inconvénients. D'une part, il y a le risque symétrique au report dans le temps de la stratégie d'attente passive, à savoir « celui des opportunités d'amélioration sacrifiées en figeant les options dès maintenant. » [Lorino, 1989, p. 182]. D'autre part, il y a tous les risques classiques liées aux opérations de changements à savoir échouer et réduire le fit entre l'organisation et son environnement ou bien en désorganiser le fonctionnement [Hannan et Freeman, 1989 ; Reger *et alii*, 1994, pp. 36-37]. En agissant par anticipation, ces risques sont d'autant plus forts que les dirigeants seront contraints de respecter des temps de latence minimums entre deux transformations successives. Faute de quoi, ils pourraient perdre leur crédibilité [Klein, 1989, p. 299], et se voir accusés de « zapping managérial », manifestation négative du phénomène de la mode en gestion.

ANTICIPER SANS DESTABILISER L'ACTIVITE COURANTE : LES DIFFICULTES QUE DOIVENT SURMONTER DES STRATEGIES DE PREPARATION COLLECTIVE

Une difficulté majeure que soulève une stratégie de préparation concerne l'arbitrage entre d'un côté les conséquences immédiates sur la situation de l'entreprise que peut engendrer le fait de chercher à se préparer, et de l'autre l'incertitude et l'équivoque de l'événement redouté et de ses conséquences.

Les deux stratégies extrêmes que nous venons de passer en revue s'opposent quant aux termes de l'arbitrage qui est privilégié comme le résume le tableau ci-dessous.

	Expectative délibérée	Réforme par anticipation
Position de l'action dans le temps par rapport à la concrétisation des menaces	Après	Avant
Logique sous-jacente	Exploitation des périodes de succès	Proactivité par rapport aux évolutions perçues
Levier d'action	Urgence objectivée (par une dégradation d'indicateurs)	Urgence symbolique (organisée par la hiérarchie)
Point critique	Plasticité de l'organisation face à la surprise	Acceptation par l'organisation du principe de la transformation

Figure 4: Comparaison des caractéristiques distinctives des stratégies de l'expectative et de la réforme par anticipation

Ces deux modèles de stratégies d'anticipation qui établissent une relation binaire de type « tout ou rien » entre traitement des signaux menaçants et processus d'ajustement de l'entreprise présentent un point commun. Elles fondent les transformations éventuelles de l'organisation sur une urgence objectivée ou symbolique. Nous nous proposons à présent d'analyser plus avant les difficultés que pose l'absence de l'urgence dans le déploiement d'une démarche de préparation. Nous analyserons ensuite les modèles de préparation que nous avons tirés de la littérature, à partir des moyens qu'ils mobilisent pour surmonter les quatre sources de difficulté d'inscription dans l'organisation du fait de l'absence d'urgence.

LE PROBLEME DE L'HORLOGE COLLECTIVE ET DE LA MOBILISATION DES ACTEURS

Chercher à anticiper entre en compétition avec d'autres tâches qui mobilisent le temps et l'attention des acteurs de l'organisation. Le problème porte à la fois sur l'agenda collectif et sur l'agenda individuel.

Au niveau collectif, il n'est pas évident que des moments soient prévus pour traiter la question de l'anticipation. De surcroît, les travaux consacrés à « l'agenda décisionnel » comme allocation collective de l'attention rappellent que le degré d'urgence perçue d'un problème stratégique accroît sa probabilité de se retrouver en tête des soucis stratégiques des dirigeants [Dutton, 1988, pp. 131-132]. Au niveau individuel, hormis la direction générale dont c'est l'une des missions, les autres acteurs n'ont pas forcément de raison de voir un intérêt immédiat à consacrer une partie de leurs ressources à l'anticipation du devenir de l'entreprise.

Les études consacrées à l'emploi du temps des managers montrent que ceux-ci sont suffisamment occupés par le présent pour en arriver parfois à quelque peu négliger l'avenir [Mintzberg, 1984, p. 187]. Les enjeux de ces acteurs sont pour la plupart locaux. L'entreprise dans son ensemble et son devenir est bien souvent en dehors de l'influence directe de chacun d'entre eux considérés isolément. Ils n'ont donc aucune raison de se mobiliser spontanément, ce que souligne l'approche politique de l'étude des processus stratégiques [Narayanan et Fahey, 1982].

Les menaces sont en outre par nature caractérisées par l'ambiguïté et l'incertitude, ce qui rend nécessaire mais ne facilite pas leur interprétation. Une stratégie de préparation vise à considérer à froid ces menaces, sans la pression de l'urgence. L'incertitude se manifeste alors sur plusieurs niveaux. Les acteurs ne peuvent déterminer exactement ce qui va arriver. Ils ne peuvent prévoir les conséquences qu'aura cet événement. Ils ne savent pas quelle conduite ils doivent adopter par rapport à cet événement.

Ce triple niveau d'incertitude ne tend pas à encourager l'implication [Jelliman, 1999]. Autrement dit, face à l'incertitude qui caractérise la considération à froid des menaces, il est tout à fait possible que les acteurs se démobilisent et basculent sur une stratégie d'attente, voire de retrait, faute de savoir par quel bout prendre le problème. Si rien n'oblige à agir et qu'en plus la situation est confuse, certains acteurs peuvent considérer « qu'attendre et voir » constitue alors la seule alternative tenable.

« L'incertitude se répercute sur la motivation. On ne peut attendre des personnes qui ne sont pas sûres si les conséquences d'une action seront bonnes ou mauvaises d'être aussi motivées que celles qui sont certaines de la désirabilité de l'action. Une motivation diminuée réduit la propension à agir. Une incertitude importante peut très bien empêcher l'action, au moins tant que l'alternative consistant à ne pas agir est perçue comme possible. » [Brunsson, 1985, p. 42]

Face à l'éventuel désintérêt des acteurs et à la compétition entre sources multiples de sollicitation, une stratégie d'anticipation à froid doit donc reposer sur des dispositifs de mobilisation.

LE RISQUE DE PERTURBER L'EQUILIBRE EN VIGUEUR DANS L'ENTREPRISE

La sociologie des organisations présente les acteurs au sein des organisations comme de véritables « petits stratèges ». Ceux-ci ont des objectifs, une structure de préférence, et s'efforcent d'utiliser au mieux de leurs intérêts les leviers d'action dont ils disposent. Dans cette perspective, la préservation de leurs degrés de liberté constitue un enjeu [Crozier, 1964].

Pour défendre leurs intérêts les acteurs de l'organisation demeurent attentifs à ce qui se passe autour d'eux. Ils cherchent à préserver les zones d'incertitude qu'ils maîtrisent, sources de leurs marges de manoeuvre. Aussi, pour une grande entreprise, anticiper dans l'espoir d'un surcroît d'adaptation peut toujours compromettre un équilibre instable, mais jusqu'alors satisfaisant. Dans ces conditions, tenter de discuter d'un remède peut parfois s'avérer pire que le mal et provoquer des réactions immédiates, induites par exemple par des rumeurs favorisées par le contexte incertain et ambigu [Romelaer, 1997, pp. 10-11]. V. Dégot rappelle avec humour que l'une des vertus attribuées à la stratégie brutale d'annonce de la réforme de la RATP en 1990 par Christian Blanc, son président-directeur général d'alors, a été d'éviter de trop fortes perturbations de l'état stable du fonctionnement de la Régie.

« Certains mauvais esprits ont pensé que cette communication "brutale" n'était pas une mauvaise chose, car si cette restructuration avait été annoncée, discutée, cela aurait fait progresser significativement la vente de bicyclettes à Paris et en banlieue. »
[Dégot, 1992, p. 61]

On retrouve ainsi les risques associés aux opérations de changement. Celles-ci peuvent non seulement échouer et réduire le fit entre l'entreprise et son environnement, mais aussi profondément en désorganiser le fonctionnement. Il en est de même pour les stratégies d'anticipation à froid. Elles doivent donc être interrogées quant aux perturbations qu'elles sont susceptibles de faire surgir dans l'activité courante de l'organisation.

L'IRRUPTION DE LA COMPLEXITE DE SENS : COMMENT REDUIRE LE FLOU LIE A L'INTERPRETATION DES MENACES ET AUX REponses A Y OPPOSER ?

En examinant à froid des menaces par nature équivoques, les membres d'une grande entreprise dominante se heurtent à la complexité de sens qui caractérise les situations dans lesquelles «les points de vue sur le choix sont divers, antagonistes et puissants» [Riveline, 1991, p. 89]. En l'absence d'un système de contraintes encadrant la réflexion, la convergence des interprétations n'est nullement donnée a priori. Elles peuvent diverger du fait de la conjonction d'effets de position et de disposition [Boudon, 1986, pp. 106-108]. Un facteur classique d'effets de position provient de l'existence de logiques locales. Ainsi, les points de vue des fabricants, des vendeurs et des financiers peuvent s'opposer du fait de critères contradictoires de jugement de leurs comportements respectifs. Le courant dit «des économies de la grandeur» fournit quant à lui des grilles de compréhension des divergences d'interprétations liées à des effets de disposition provenant de la référence à des «mondes» différents [Pour une synthèse de ces travaux, Livia et Herreros, 1994, pp. 49-53].

La divergence des interprétations peut déboucher sur un débat politique exacerbé à l'intérieur de l'organisation qui risque de n'aboutir à rien, ou pire de créer de la rancœur et du soupçon. L'interrogation collective à froid sur les menaces peut déboucher sur l'examen d'un nombre infini de possibles ce qui crée de la complexité de sens. Une stratégie d'anticipation doit donc se doter de dispositifs permettant de la réduire.

LA LEGITIMITE DES ACTEURS QUI PROMEUVENT L'ANTICIPATION

Une situation de crise enjoint d'agir et légitime ainsi le ou les acteurs qui s'emparent de la situation. En revanche, quand la situation, ne l'impose pas, c'est-à-dire quand l'urgence de la situation est insuffisante pour que la nécessité d'agir soit suffisamment partagée, le problème de la légitimité des acteurs moteurs de la stratégie d'anticipation survient. En effet, qui peut se dire compétent pour anticiper ? A. Meignant souligne « la double dimension de la compétence : l'expertise sur un sujet et la légitimité à exercer cette expertise » [Meignant, 1993, pp. 19, 57-58]. La compétence allie donc pouvoir et savoir. Or, dans le cas qui nous intéresse, la compétence d'anticipation est problématique dans sa double dimension. Du point de vue du pouvoir, la fonction d'anticipation fait généralement partie des prérogatives des dirigeants. Les jeux politiques sont souvent très intenses dans les directions générales. Pour un dirigeant, se présenter comme le porteur des questions d'avenir peut par exemple lui permettre de se positionner comme le futur numéro un, et constituer à ce titre une démarche suspecte pour les autres.

Du point de vue du savoir, de nombreux travaux ont démontré que la rationalité des acteurs dans les situations les plus courantes de la vie des entreprises n'était que limitée. Pourquoi ceux-ci deviendraient-ils plus perspicaces lorsqu'il s'agit d'anticiper des dynamiques d'adaptation tirées par des menaces floues et incertaines, qui plus est lorsque tout va bien ? [Asquin, 1994, p. 13]

En matière de préparation, la division du travail entre ceux qui sont chargés de préparer et ceux qui sont à préparer ne va donc pas de soi.

CONCLUSION

A partir des quatre sources de difficulté liées à l'absence d'urgence qui viennent d'être discutées, l'inscription dans une grande entreprise dominante d'une stratégie d'anticipation peut être décrite par quatre principes :

- un principe de mobilisation des acteurs de l'entreprise qui n'ont aucune raison de se sentir spontanément concernés par une possible rupture alors que tout va bien,
- un principe de contrôle de la perturbation induite par le travail de préparation dans le fonctionnement courant de l'organisation,
- un principe de réduction de la complexité de sens lié à l'incertitude et l'ambiguïté qui caractérisent toute menace,
- un principe de légitimation des acteurs qui prennent en charge le travail de préparation.

Une voie de recherche que nous comptons poursuivre consiste à appliquer cette grille de lecture aux trois logiques classiques de préparation que nous avons repérées dans notre typologie des stratégies de préparation.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff, H.I., McDonnell, E.J.**, (1990), *Implanting strategic management*, Prentice Hall, Second ed., Cambridge, 520p.
- Ansoff H.I., Eppink J., Gomer H.**, (1979), « Management of strategic surprise and discontinuity : Problem of managerial decisiveness », *Economie et société, série Sciences de gestion* No 1, pp. 459-488.
- Asquin A.**, (1994), « Pour une dynamique endogène du changement organisationnel », Communication au colloque « Pédagogies pour le changement », IAE Aix-en-Provence, 4-5-6 mai 1994.
- Bateman, T.S., Zeithaml, C.P.**, (1989), «The psychological context of strategic decisions : a model and convergent experimental findings », *Strategic management journal*, Vol. 10, pp. 59-74.
- Berry, M.**, (1988), « Essai sur les stratégies de changement », *Annales des Mines*, Numéro spécial, « Pour une automatisation raisonnable de l'industrie », février 1988, pp. 113-123.
- Bolton, M.K.**, (1993), « Organizational innovation and substandard performance : when is necessity the mother of innovation? », *Organization science*, Focused issue, «Organizational decline and adaptation : theoretical controverses », Vol. 4, n°1, pp. 57-75,
- Boudon, R.**, (1986), *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, Paris, 330p.
- Boyer, R., Chavance, B., Godard, O.**, (1991), «La dialectique réversibilité - irréversibilité : une mise en perspective », In R. Boyer, (Ed.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, pp. 11-33.
- Brunsson, N.**, (1985), *The irrational organization, irrationality as a basis for organizational action and change*, Chichester : Wiley.
- Charue F.**, (1991), *Apprentissages organisationnels et mutation industrielle, l'exemple de la robotisation des toleries automobiles*, Thèse de Doctorat de l'ENMSP, Mai, 348p.
- Chilingerian, J.A.**, (1994), «Managing strategic issues and stakeholders : how modes of executive attention enact crisis management », In H. Thomas, D. O'Neal, R. White, D. Hurst, *Building the strategically-responsive organization*, John Wiley & Sons, Chichester, England, 1994, 486p, pp. 189-213.
- Commissariat Général du Plan, Travaux du groupe présidé par H. Martre**, (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation Française, Paris, 213p.
- Crozier, M.**, (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris.
- De Geus, A.P.**, (1988), « Planning as learning », *Harvard business review*, mars, avril, trad. fr., « Planifier, c'est apprendre », *Harvard - L'Expansion*, n°51, Hiver 1988-89, pp. 93-99.
- Dégot, V.**, (1992), « Les entreprises publiques peuvent-elles être des entreprises comme les autres ? », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juil-Août 1992, pp 55-68.

- Duby J.-J.**, (1995), « Grandeur et déclin d'IBM », *Séminaire Crises et Mutations*, Séminaire organisé en collaboration entre l'Association des Amis de l'Ecole de Paris et l'Institut du Management d'EDF-GDF, 20 janvier, 7ème séance.
- Dunbar, R.L.M., Wasilewski, N.**, (1985), « Regulating external threats in the cigarette industry », *Administrative science quarterly*, Vol. 30, n°3, pp. 540-559.
- Dunphy, D.C., Stace, D.A.**, (1988), « Transformational and coercitive strategies for planned organizational change : beyond the O. D. model », *Organizations studies*, Vol. 9, pp. 317-334.
- Dutton, J.E.**, (1988), « Understanding strategic agenda building in organizations and its implications for managing change », in L.R. Pondy, R.J. Boland & H. Thomas (Eds.), *Managing ambiguity and change*, pp. 127-144, Chichester, England : John Wiley & Sons.
- Jelliman, P.**, (1999), *La fabrication d'urgence pour mobiliser une organisation sur une menace potentielle*, Thèse de Doctorat de l'Ecole Polytechnique, Décembre.
- Jackson, S.E., Dutton, J.E.**, (1988), « Discerning threats and opportunities », *Administrative science quarterly*, Vol 33, pp. 370-387,
- Johnson, G.**, (1988), « Rethinking incrementalism », *Strategic management journal*, Vol. 9, pp. 75-91.
- Hall, R.I.**, (1976), « A system pathology of an organization : the rise and fall of the old Saturday Evening Post », *Administrative science quarterly*, Vol. 21, pp. 185-211.
- Hambrick, D.C., D'Aveni, A.**, (1988), « Large corporate failures as downward spirals », *Administrative science quarterly*, Vol. 33, pp. 1-23.
- Hatem F.**, (1993), *La prospective, pratiques et méthodes*, Economica, Paris, 385p.
- Hogarth, R.M., Madrikakis, S.**, (1981), « Forecasting and planning : an evaluation », *Management science*, Vol. 27, pp. 115-138.
- Klein, J.I.**, (1989), « Parenthetic learning in organizations : toward the unlearning of the unlearning model », *Journal of management studies*, Vol. 26, pp. 291-308.
- Koenig, G.**, (1990), *Management stratégique, Vision, manoeuvres et tactiques*, Nathan, 400p.
- Kylen, B.J.**, (1985), « What business leaders do - before they are surprised », in R. Lamb and P. Shrivastava (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 3, pp. 181-222. Greenwich, CT: JAI PRESS.
- Lagadec P.**, (1991), *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Mc Graw-Hill, Paris, 326p.
- Lesca H.**, (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique, Etat de la question et axes de recherche », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, No 20, 5/1994, p 31-50.
- Lesourne, J., Stoffaës, C. (Eds.)**, (1996), *La prospective stratégique d'entreprise, concepts et études de cas*, InterEditions, Paris, 276p.

- Lindblom, C.E.**, (1959), « The science of muddling through », *Public administration review*, Vol. 19, pp. 79-88.
- Livia, Y.-F., Herreros, G.**, (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue française de gestion*, No 101, pp. 43-59.
- Lorino P.**, (1989), *L'économiste et le manager*, Editions La Découverte, Paris, 228p.
- Lundberg, C.C.**, (1984), « Strategies for organizational transitioning », In J. R. Kimberly et R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*, Dow Jones - Irwin, pp. 60-82, pp. 68-71.
- McKinley, W.**, (1993), « Organizational decline and adaptation : theoretical controverses », *Organization science*, Focused issue, « Organizational decline and adaptation : theoretical controverses », vol. 4, n°1, pp. 1-9.
- Martinet A.-C.**, (1991), « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc, pp. 52-56.
- Martinet A.-C.**, (1983), *Stratégie*, Vuibert, Paris.
- Mayer P.**, (1993), « Pour une théorie des organisations en crise », *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion*, Décembre, 75p.
- Meignant A.**, (1993), *Manager la formation*, Liaisons, Paris, 2^e édition, 336p.
- Miller, D.**, (1994), « What happens after success : the perils of excellence », *Journal of management studies*, Vol. 31, pp. 325-358,
- Miller, D.**, (1993), « The architecture of simplicity », *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 116-138,
- Miller, D.**, (1990), *The Icarus paradox : how exceptional companies bring about their own downfall*, Harper Collins, New York, trad. franç. *Le paradoxe d'Icare, comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, 1993, Ed. ESKA.
- Miller, D.**, (1982), « Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations », *Journal of management studies*, Vol. 19, pp. 131-151,
- Miller, D., Friesen, P.**, (1982), « Structural change and performance : quantum vs. piecemeal-incremental approaches », *Academy of Management journal*, Vol. 25, pp. 867-892.
- Milliken, F.J., Lant, T.K.**, (1991), « The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change : the role of managerial interpretations », in J. Dutton, A. Huff, and P. Shrivastava (Eds.), *Advances in strategic management*, 7, JAI PRESS, Greenwich, CT, pp. 125-152.
- Mintzberg H.**, (1994), *The rise and fall of strategic planning*, The Free Press, trad. franç. par P. Romelaer, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994, 456p.
- Mintzberg H.**, (1984), *Le manager au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Narayanan, V., Fahey, L.**, (1982), « The micro-politics of strategy formulation », *Academy of management review*, Vol. 7, pp. 25-34.

- Nystrom, P.C., Starbuck W.H.**, (1984), « To avoid organizational crises, unlearn », *Organizational dynamics*, Spring, pp. 53-65.
- Oliver, C.**, (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, Vol. 16, pp. 145-179.
- Oury, J.-M.**, (1983), *Economie politique de la vigilance*, Calmann-Lévy, Paris.
- Pascale R. T.**, (1992), *Les risques de l'excellence, la stratégie des conflits constructifs*, InterEditions, 400p, édition originale publiée aux Etats-Unis en 1990 sous le titre *Managing on the edge*.
- Prahalad, C.K., Bettis, R.A.**, (1995), « The dominant logic : retrospective and extension », *Strategic management journal*, Vol. 16, pp. 5-14.
- Prahalad, C.K., Bettis, R.A.**, (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic management journal*, Vol. 7, pp. 485-501.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R.**, (1978), *The external control of organizations*, Harper and Row, NY, 300p.
- Reger, R.K., Mullane, J.V., Gustafson, L.T., DeMarie, S.M.**, (1994), «Creating earthquakes to change organizational mindsets », *Academy of management executives*, Vol. 8, pp. 31-43.
- Riveline C.**, (1991), « De l'urgence en gestion », *Gérer et Comprendre*, Mars, pp 82-92.
- Romelaer, P.**, (1997), « Changements d'organisation et ressources humaines », In P. Joffre, Y. Simon (Eds.), *Encyclopédie de gestion*, Economica.
- Rouach, D.**, (1996), *La veille technologique et l'intelligence économique*, Coll. « Que sais-je ? », PUF, Paris, 128 p.
- Starbuck, W.H., Hedberg B.L.T.**, (1978), « Saving an organization from a stagnating environment », in H. Thorelli (ed.), *Strategy and structure = Performance*, Bloomington, IN: Indiana University Press, pp. 249-258.
- Staw, B.M.**, (1977), « The experimenting organization : problems and prospects », in B.M. Staw (Ed.), *Psychological foundations of organizational behavior*, pp. 466-486, Santa Monica, CA : goodyear.
- Staw, B.M., Sandelands L.E., Dutton J.E.**, (1981), «Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis », *Administrative science quarterly*, 26:501-524,
- Thompson J.D.**, (1967), *Organizations in action*, Mc Graw-Hill, New York, 192p.
- Tushman, M., Romanelli, E.**, (1985), « Organizational evolutions : a metamorphosis model of convergence and reorientation », in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, pp. 171-222, Greenwich, CT: JAI PRESS.