



La conduite du développement stratégique de l'entreprise entre uniformité et diversité

Jean-Philippe Denis¹

Maître de Conférences

Eurisitik (FRE 2745 – cnrs-Lyon 3) / Larequoi

Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines

47 boulevard Vauban

78047 Guyancourt Cedex

@-mail : jphdenis@aol.com

Introduction

L'objectif de cet article est de contribuer aux interrogations actuelles, suscitées par les « scandales » récents (Enron, Worldcom, Vivendi...), quant aux principes et critères sur lesquels fonder le management et la gouvernance de l'entreprise.

Inspirés par la théorie de l'agence, la plupart des travaux portant sur cette question s'interrogent quant aux voies et moyens d'un meilleur contrôle par les actionnaires des actions des dirigeants. L'objectif est de réduire, par la mise en place de mécanismes favorisant la transparence, le risque d'une sanction trop tardive des échecs des stratégies et / ou des comportements déviants et opportunistes.

Il n'est pas question ici de nier l'importance de cette question. Toutefois, s'interroger exclusivement sur les principes et modalités d'un meilleur contrôle *sur* les actions des dirigeants conduit à occulter une autre dimension critique que révèlent également ces scandales : le fait qu'une équipe dirigeante peut perdre le contrôle qu'elle est censée exercer sur le contexte d'actions de l'organisation. Ce faisant, la question des principes et modalités d'exercice du contrôle *par* la direction générale sur le développement de l'entreprise dans son

¹ Remerciements à Franck Tannery, Gilles Guieu et Pascal Corbel pour leurs commentaires d'une version antérieure de cet article. Les éventuelles erreurs incombent, seul, à l'auteur.

ensemble reste largement absente des réflexions en cours. C'est sur cette question que cet article s'interroge.

Ainsi posé, le problème renvoie aux spécificités de la contribution de la direction générale au développement de l'entreprise et aux relations qu'elle entretient avec la périphérie (filiales ou unités). La première partie de l'article montre qu'en la matière un désaccord prescriptif important existe autour d'une question critique : les relations centre – périphérie doivent-elles être régies par un principe d'uniformité ou de diversité ? Selon que les auteurs répondent oui ou non à cette question, les prescriptions pour gérer le dilemme « intégration – différenciation » diffèrent sensiblement. Plus fondamentalement, cette querelle ressortit comme symptomatique du débat actuel quant à la pertinence des théories contractuelles de la firme pour fonder les principes et critères du management et de la gouvernance des nouvelles formes organisationnelles. Tenter de saisir de manière plus précise le fondement du désaccord constitue dès lors une piste d'investigation d'autant plus intéressante que les prescriptions actuelles en matière de management et de gouvernance sont largement inspirées par les théories contractuelles.

La seconde partie montre que ce fondement réside dans une divergence d'appréciation quant à la capacité d'accommodation de leur appareillage cognitif dont font montre les dirigeants. Placer ainsi le débat sur le « terrain » cognitif justifie d'interroger les avancées des approches néo-institutionnelles. Celles-ci mettent l'accent sur l'existence d'une structure cognitive commune qui simultanément habilite, et contraint, l'action stratégique de (et dans) l'organisation. Son effet est paradoxal : d'un côté, cette structure agit comme un catalyseur du développement des compétences et capacités de l'entreprise, de la saisie voire de l'invention d'opportunités de croissance ; mais, d'un autre côté, elle constitue aussi une source d'inertie cognitive, stratégique et organisationnelle et, ce faisant, comporte toujours le risque d'entraîner sur la voie du déclin. Le désaccord évoqué dans la première partie s'éclaire alors d'un jour nouveau.

S'appuyant sur les recherches réalisées par Tripsas et Gavetti (2000) et Chatterjee (2003), la troisième partie conceptualise de manière adaptée le problème de la conduite du développement stratégique de l'entreprise. A partir de cette définition, trois propositions prescriptives sont formulées dans la visée, faute de ne jamais pouvoir garantir la viabilité, d'aider à augmenter la probabilité de son occurrence.

1. Uniformité ou diversité de relations centre – périphérie : la querelle exemplaire

Le principal enseignement des recherches sur les structures est d'avoir fait ressortir une dialogie essentielle, introduite en théorie des organisations par Lawrence et Lorsch (1967) : intégration / différenciation. De fait, cette dialogie englobe et intègre les autres critères de choix possible (centralisation / décentralisation, concentration de compétences / déconcentration de compétences, etc.). Reste à savoir selon quel principe celle-ci peut être gérée. Les contributions très influentes de M. Goold & *al.* (1987, 1994) et de C.A. Bartlett et S. Ghoshal (1989) apportent ici des réponses précises mais opposées.

1.1. Le siège : un parent peu flexible par nécessité ?

Des groupes diversifiés peuvent afficher des performances satisfaisantes sans suivre pour autant la voie du recentrage suggérée et valorisée par les marchés financiers. C'est la thèse défendue par Goold et Campbell (1987) après une recherche auprès de 12 groupes britanniques diversifiés, et malgré tout performants, qu'ils ont étudiés. Pour les auteurs un style de management se définit par deux dimensions : d'une part, l'influence et l'implication du centre dans la formulation des stratégies des domaines d'activités ; d'autre part, son attitude en matière de contrôle des résultats obtenus. A partir de ce repérage, ils proposent que, pour contribuer à créer de la valeur dans ce type d'organisations, le siège peut pratiquer l'un des trois styles de management stratégique qu'ils ont identifiés, chacun n'étant pertinent que dans un type de contexte particulier¹.

Cependant, la stratégie de diversification est souvent le fruit d'une volonté de diversifier les risques, de ne pas être prisonnier d'une seule logique de développement ou d'une seule industrie. Elle peut aussi être liée à la volonté de jouer sur la complémentarité des activités ou de rechercher des opportunités de croissance qui n'auraient pu être envisagées si le groupe n'avait évolué que dans un seul domaine d'activités. Dès lors, la tentation est grande pour l'équipe dirigeante d'un groupe diversifié de penser qu'elle peut pratiquer simultanément différents styles selon les caractéristiques « stratégiques » de ses activités (en termes d'intensité capitalistique, d'intensité concurrentielle, etc.).

Dès l'ouvrage de 1987, les auteurs répondent qu'une telle voie n'est pas satisfaisante (Goold et Campbell, 1987 : 243-259). S'ils reconnaissent la nécessité de gérer le dilemme intégration / différenciation, et formulent les tensions qui caractérisent le management des groupes en conséquence, ils estiment que cette gestion ne peut procéder d'une diversité de styles. Se référant à la notion de « simplicité » développée par Peters et Waterman (1982) et au concept, classique, de « *fit* », ils soutiennent qu'un style de management unique pratiqué

par le siège facilite la communication des priorités et des intentions aux managers des unités. De la sorte, les systèmes d'information, les principes d'organisation, les systèmes d'incitations et de développement des carrières seraient cohérents entre eux. A l'inverse, une diversité de styles comme un style de management trop « flexible » comporteraient le risque de générer de la confusion. Les auteurs privilégient donc la prescription d'une uniformité de relations entre centre et périphérie.

Poursuivant dans cette lignée, Goold & al. (1994 : 10) formulent sans ambiguïté la question qu'ils estiment que tout siège d'un groupe diversifié doit se poser : comment le siège crée-t-il de la valeur ? Surtout en crée-t-il davantage que n'en créerait un siège concurrent ? Pour aider à y répondre, les auteurs mobilisent la métaphore de la « parenté » et développent le concept « d'avantage de la parenté » – la manière dont le centre crée de la valeur dans un groupe multiactivités. Ainsi, par exemple, la pertinence d'une acquisition serait notamment à juger selon deux critères intimement liés : d'une part, la capacité du siège à appliquer à l'entité visée son style de management ; d'autre part, l'assurance que la mise en pratique de ce style de management génèrera davantage de valeur que n'y parviendrait le siège d'un groupe concurrent pratiquant un autre style de management. Selon eux, le centre doit donc non seulement créer de la valeur mais il doit aussi, et surtout, en créer davantage que n'en créerait un siège concurrent présent sur le marché du contrôle d'entreprise.

La prescription d'une uniformité de relations entre centre et périphérie est dès lors défendue avec force : *« Il est nécessaire que toutes les unités soient sensibles aux mêmes facteurs de création de valeur et aux caractéristiques spécifiques de la parenté exercée par le siège ; sinon, certaines activités pâtiront des caractéristiques qui sont appliquées à l'ensemble du portefeuille »*² ; assertion qui s'achève par un renvoi où les auteurs poursuivent par une critique du travail de Bartlett et Ghoshal (1989) : *« [...] ces arguments conduisent à émettre un doute quant à la capacité des groupes à adopter l'approche différenciée en matière de parenté que recommandent C. Bartlett et S. Ghoshal (1989) »*³. Examinons ce travail.

1.2. Les enfants, quasi-chefs de famille ?

La recherche menée par Bartlett et Ghoshal (1989) auprès de neuf des plus importantes entreprises multinationales a mis en évidence le fait que les unités développent en leur sein de multiples relations internes d'échanges (de capitaux, de produits, d'informations, de savoir-faire, de technologies, d'hommes, etc.) certes avec le siège mais aussi avec tout ou partie des autres unités du groupe. Elle confirme le constat déjà dressé par Bartlett (1986) ou Hedlund (1986) que les entreprises multinationales constituent des « hétérarchies » : d'une part, de multiples relations lient certes le centre aux unités mais également les unités entre elles ;

d'autre part, ces dernières sont également engagées dans des réseaux de relations externes avec d'autres organisations (fournisseurs, clients, autorités de régulation, concurrents). Nombre d'évolutions positives apparaissent alors liées à des connaissances singulières développées par des unités locales qui, confrontées à des contextes spécifiques, apportent des réponses innovantes. Dans ces conditions, chaque unité devrait être considérée comme « *une source d'idées, de compétences, de capacités, de connaissances, qui peuvent être utilisées au service de l'intérêt général* » (Bartlett, 1986 : 381-382, nous traduisons).

Dans ces conditions, Bartlett et Ghoshal (1989) conceptualisent les entreprises multinationales comme des « réseaux internes différenciés » : les responsables d'unités se doivent d'être vigilants quant aux évolutions locales et aux besoins d'adaptation qu'elles entraînent ; les unités sont parfois érigées au rang de centre de production pour l'ensemble d'une région géographique ou de centre de développement d'une innovation technologique et se trouvent ainsi responsables d'une partie de la stratégie globale du groupe.

L'organisation « transnationale » dont les auteurs voient l'avènement dans les pratiques fait donc appel à un agencement complexe des rôles et pouvoirs au sein de l'organisation ; elle implique pour le niveau central de développer une capacité à gérer des exigences contradictoires : coordonner, intégrer et contrôler... sans pour autant sacrifier les capacités et initiatives locales sources de progrès et d'innovation. La gestion de la dialogie intégration / différenciation passe donc, ici, par une diversité de relations entre centre et unités selon les rôles dévolus à ces dernières (figure 1).

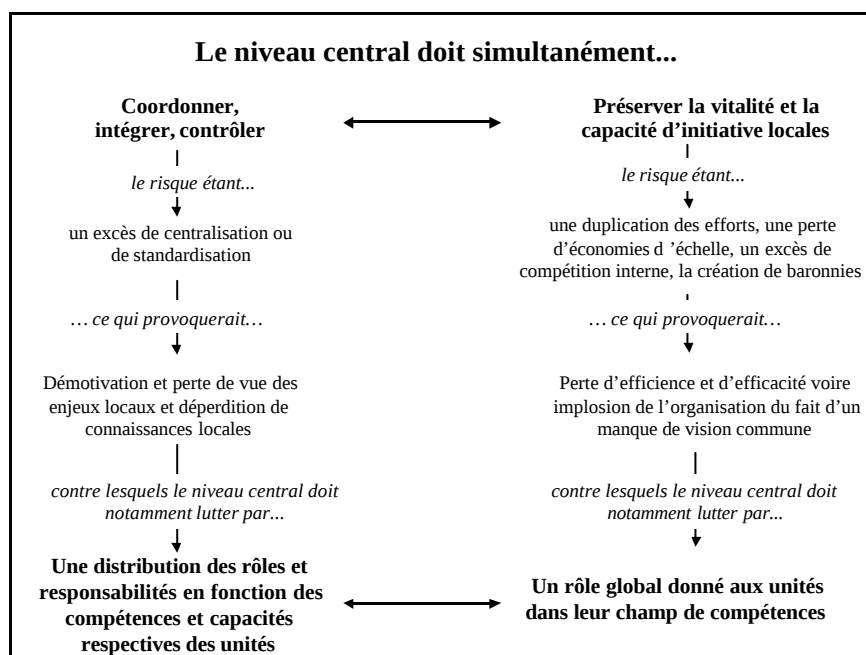


Figure 1 : La diversité de relations centre – périphérie au fondement de l'organisation « transnationale »

Source : élaboré à partir des propos de Bartlett (1986)

On comprend mieux les doutes exprimés par Goold & al. (1994) : les prescriptions de Bartlett et Ghoshal s'avèrent largement en contradiction avec celles logiquement issues de leur cadre de la parenté, lequel trouve son ancrage théorique dans les théories contractuelles.

1.3. Par delà le désaccord : les nouvelles formes organisationnelles comme défi aux perspectives contractuelles

Les situations empiriques analysées par Bartlett et Ghoshal ne peuvent être réduites au strict cadre « principal-agent » dans la mesure où il peut y avoir plusieurs « principaux » différents et peut-être de multiples « agents » selon le type de relations considéré (Doz et Prahalad, 1993 ; Watson O'Donnell, 2000). Bartlett et Ghoshal (1998) systématisent alors leur point de vue : la forme « réseau interne différencié » s'oppose en tous points à l'entreprise managériale chandlerienne, faite de prédominance du centre, de découpage de l'organisation en divisions autonomes et d'une conception hiérarchique, pyramidale et contractuelle des relations. Les tenants d'une organisation comme « nœud de contrats » lègueraient un héritage managérial fondé sur des principes d'obéissance, de contrôle, de contrainte (Bartlett et Ghoshal, 1998 : 125)⁴. A l'opposé, la logique du réseau interne différencié consisterait à instaurer un environnement managérial marqué au coin des principes de confiance, de soutien et de dépassement de soi (Bartlett et Ghoshal, 1998 : 131). L'accent est mis sur les individus, sur la gestion des ressources humaines (et la formation en particulier) pour libérer les potentiels, sur le développement et l'accumulation de connaissances dans une optique de création plus que de seule exploitation. Leur manifeste propose, en conclusion, l'abandon du triptyque Stratégie – Structure – Systèmes au profit du triptyque Projet – Processus – Individus (Bartlett et Ghoshal, 1998 : 260-275). Selon cette « nouvelle logique de management », le développement de l'entreprise repose sur les unités, leurs rôles, leurs connaissances, leurs initiatives.

Le désaccord initial était donc porteur de querelles plus profondes puisque Goold et Campbell (1987) plaçaient leur conception des rôles du centre dans un groupe multiactivités sous les autorités de Chandler et Williamson⁵. Ainsi, pour eux, le centre, dans une structure multidivisionnelle, s'arroge le soin de réguler les activités des divisions, via la planification stratégique et l'allocation des ressources *ex ante* et la surveillance des résultats obtenus *ex post*, en lieu et place du marché financier. Ils le mettent donc en demeure de justifier sa légitimité à se substituer à celui-ci pour allouer les ressources entre différentes activités. De même, le cadre de la « parenté » développé en 1994 mobilise fortement certaines contributions de M. Jensen et, dans une moindre mesure, de Jensen et Meckling (1976)⁶. Ceci se traduit notamment par la référence constante au marché du contrôle d'entreprise et à l'idée

que le problème central pour le centre d'un groupe multiactivités concerne sa légitimité à substituer une entité au marché du contrôle d'entreprise.

Le désaccord autour de la question de l'uniformité ou de la diversité de relations centre – périphérie portait donc en germes la remise en cause des théories contractuelles de la firme. C'est ce que montre la figure 2 qui propose une relecture du tableau de synthèse proposé par Birkinshaw et Hood (1998) relatif à l'évolution des courants de recherches sur les entreprises multinationales.

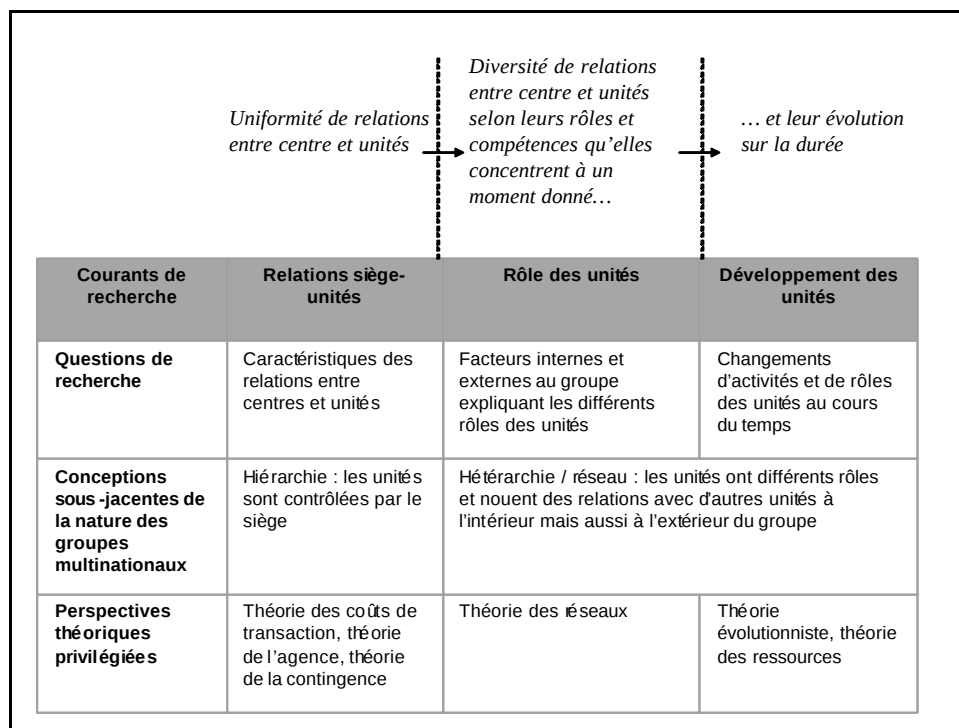


Figure 2 : uniformité ou diversité de relations entre centre et périphérie : une querelle exemplaire

Source : élaboré à partir de Birkinshaw et Hood (1998 : 5)

On pourra arguer que cette conclusion est peu originale. De fait, elle ne fait que rejoindre la question de recherche instruite par Watson O'Donnell (2000), laquelle s'est explicitement donnée pour visée de tester le pouvoir explicatif respectif des conceptions inspirées de la théorie de l'agence ou du réseau interne différencié pour caractériser le management des unités étrangères par le siège. Et, comme on l'a vu, elle est aussi proche de l'analyse proposée par Birkinshaw et Hood (1998) de l'évolution des courants de recherche sur les entreprises multinationales.

Si cette conclusion n'est pas nouvelle, en revanche le cheminement qui a conduit à la retrouver à partir de la question de l'uniformité ou de la diversité de relations entre centre et périphérie recèle un fort intérêt. Car s'interroger plus avant sur les motifs du débat est

susceptible de constituer une opportunité féconde de se réinterroger, dans une visée pragmatique, sur les principes et critères de management stratégique des groupes et, en particulier, du contrôle exercé par la direction générale sur le développement de l'entreprise.

2. Essai de décadrage fondé sur les théories néo-institutionnelles

A l'occasion d'un commentaire critique, C.A. Bartlett exprimait des critiques particulièrement intéressantes pour notre propos à l'ouvrage de Goold & al. (1994) : *« Cet excellent ouvrage n'est cependant pas exempt d'imperfections. Tout d'abord, les auteurs insistent sur le besoin d'adéquation entre la stratégie du siège, ses compétences et son portefeuille d'activités. Pourtant, les groupes internationaux et multiactivités d'aujourd'hui doivent être flexibles et s'adapter à chaque contexte d'activité. Les recommandations des auteurs incitent à créer une organisation non flexible. De même, les auteurs se préoccupent essentiellement de la complémentarité siège-filiale à un instant donné. L'évolution rapide de l'environnement oblige pourtant à penser cette complémentarité de manière dynamique. Enfin, les auteurs présentent la culture des managers comme une caractéristique parentale particulièrement difficile à faire évoluer. Ils ne proposent de l'altérer qu'indirectement en s'attaquant à des éléments tels que la structure ou les services centraux. Les managers peuvent se remettre en cause. Les changements d'attitude et de perception que va provoquer ce livre en seront la meilleure illustration »*⁷. Cette note est bien sûr à prendre avec précaution puisque qu'il ne s'agit que d'un commentaire d'ouvrage ; on notera aussi que deux premières critiques ne surprennent pas si on les considère à l'aune du désaccord évoqué dans la première partie. La troisième met en revanche l'accent sur un élément essentiel : dans quelle mesure les managers peuvent-ils faire preuve d'une capacité d'accommodation cognitive ?

2.1. La question de la capacité d'accommodation cognitive au cœur du désaccord

Doz et Prahalad (1993) rappellent les deux caractéristiques essentielles des groupes multinationaux et multiactivités : la multidimensionnalité et l'hétérogénéité. La multidimensionnalité stratégique, politique, structurelle découle des attentes de multiples parties prenantes, tant internes – les multiples fonctions ou les responsables d'unités exerçant leurs activités dans des contextes très différents les uns des autres – qu'externes – clients, fournisseurs, autorités de régulation, autorités de la concurrence, etc. Ceci impose alors de privilégier des approches « multifocales » pour laisser s'exprimer la diversité des points de vue, portés par autant de groupes différents au sein de l'organisation. Quant à l'hétérogénéité, elle est la conséquence des différences qui existent entre les lieux d'intervention de l'organisation et entre les activités qu'elle exerce. Ainsi, les exigences d'intégration /

coordination globale ou de différenciation / adaptation locale pourront considérablement varier selon les activités, pays ou fonctions.

Ceci emporte une conséquence majeure pour leur management : en conséquence de la taille et du caractère extrêmement complexe de ces entités, les multiples liens et interdépendances en leur sein ne peuvent être anticipés, ni gérés, depuis le niveau central ; il est alors impossible de prévoir les liens qui seront nécessaires à un certain moment entre différentes unités pour réaliser une tâche spécifique ; la « flexibilité », en particulier cognitive, devient le maître mot. De nombreux travaux depuis une dizaine d'années s'interrogent à cet égard sur les implications de la nécessité de devoir gérer ainsi de manière différenciée une organisation compartimentée autour d'autant de logiques différentes voire divergentes (cf. Perret et Josserand, 2003 pour une revue). Cela conduit les chercheurs à formuler des préconisations aux niveaux institutionnel mais aussi individuel, en particulier celle, particulièrement intéressante, de développer une complexité comportementale (Denisson & *al.*, 1995).

A l'opposé de cette conception, Goold et Campbell (1987 : 243 et *sq.*) argumentaient la pertinence de leur prescription d'une uniformité de relations centre – périphérie par la recherche du « fit », de la simplicité, alors qu'un style de management trop « flexible », des relations trop diverses, génèreraient de la confusion, de la dissonance cognitive. Ils étayaient par ailleurs cette assertion par un certain nombre de constats empiriques fort intéressants concernant la difficulté des dirigeants à changer de philosophies de management, incarnation de leurs croyances et personnalité ou la tendance des acteurs à se conformer à l'image qu'ils forgent des souhaits et attentes du CEO.

On mesure donc que le désaccord repose sur une évaluation très différente de la capacité d'accommodation de leur appareillage cognitif de la part des managers, et des dirigeants en particulier. Et les prescriptions d'établir des relations centre – périphérie uniformes ou diverses apparaissent dans ces conditions n'être que des conclusions logiques selon la position retenue par rapport à cette question : prôner un style de management unique et une *uniformité de relations* revient à se résigner quant au caractère inéluctable de l'inertie cognitive des dirigeants, mais pour en tirer finalement profit ; à l'inverse, privilégier la voie d'un management différencié des unités, conduisant à une *diversité de relations*, revient à proposer d'impulser en permanence de la variété dans les pratiques et de lutter contre toutes les formes de rigidités.

Les fondements du désaccord sont maintenant clairs. Ils inclinent à interroger les avancées des théories néo-institutionnelles qui mettent l'accent sur la coordination réticulaire et routinière à l'œuvre dans les organisations (Joffre et de Montmorillon, 2001).

2.2. La conduite du développement de l'entreprise : au-delà du style de management de la direction générale

On sait que les acteurs d'une organisation, à tous les niveaux, n'ont accès à l'environnement qu'à travers les représentations qu'ils en forment, et que celles-ci constituent un enjeu central du management stratégique (Martinet, 1984). Les approches cognitives qui se fondent sur une conception collective et distribuée de la cognition (Laroche, 2001) considèrent qu'au sein des organisations existe une structure cognitive commune nourrissant la pensée stratégique et principale source de l'action stratégique (Laroche et Nioche, 1998). Johnson (1988 : 84) qualifie cette structure de «paradigme» : *«le paradigme est l'ensemble des croyances et des hypothèses, relativement communément répandues dans l'organisation, considérées comme allant de soi, et perceptibles dans les histoires et explications des managers, qui joue un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses stratégiques organisationnellement pertinentes»*⁸. Le paradigme constitue une grille de lecture, une carte d'orientation pour interpréter l'environnement : il inspire et guide les décisions et actions stratégiques. En attribuant les critères du bon, du juste, du vrai, de l'efficace, le paradigme habilite, mais aussi contraint, les actions et les initiatives : il agit comme un catalyseur de la saisie et de l'invention d'opportunités, mais uniquement si elles sont consonantes avec le paradigme en usage.

Les approches cognitives peuvent être considérées comme une reformulation et un approfondissement de la notion de culture organisationnelle (Laroche, 2001 : 106). L'idée défendue par Goold et Campbell (1987) selon laquelle la personnalité du dirigeant ne peut être en consonance qu'avec un certain style de management et que les managers auraient une tendance prononcée au conformisme trouve ici un cadre théorique robuste. Les théories néo-institutionnelles invitent toutefois à considérer que la direction générale n'est qu'une partie-prenante d'une logique cognitive qui l'habilite certes, mais la dépasse également : les dirigeants ne surplombent ici nullement leur organisation. Le style de management de la direction générale tel que Goold et Campbell l'ont défini et étudié ne ressortit donc que comme la traduction concrète des croyances des dirigeants dans l'usage qu'ils font des processus et dispositifs de gestion stratégique et de contrôle.

Le concept de paradigme n'est toutefois pas exempt d'ambiguïtés (Laroche et Nioche, 1997 : 362-365). Une organisation est-elle réellement le lieu d'un paradigme unique et uniforme ? Celui-ci recouvre-t-il les frontières de l'organisation ? N'est-il pas envisageable qu'une même organisation soit le lieu de plusieurs paradigmes, ou qu'il n'en existe que des formes dégradées selon les lieux, activités, unités ?

Des interrogations plus radicales encore peuvent être formulées (Laroche, 2001 : 112-113). L'organisation est-elle réellement le lieu d'un partage de représentations ? Ne conviendrait-il pas de distinguer les représentations et les croyances des acceptations et des jugements (Engel, 1997) ? Les représentations et les croyances renvoient à un état passif alors que les jugements et les acceptations sont liés à une position active. Dans ces conditions, les croyances des uns (les « dirigeants » du centre par exemple) peuvent n'être que les acceptations des autres ; acceptations qui peuvent par ailleurs n'être que temporaires puisque les croyances restent soumises aux jugements de ceux qui les acceptent.

Si répondre à ces questions dépasse très largement l'ambition de cet article, elles invitent dans tous les cas à un usage prudent du concept de paradigme et militent pour une conceptualisation sans doute adaptée au regard de l'objet qui nous intéresse – la conduite du développement stratégique. Il n'en reste pas moins que ce concept fournit déjà un premier jeu de réponses pour éclairer le débat évoqué dans la première partie de l'article.

2.3. Une diversité de relations centre – périphérie « encastrée » par une uniformité cognitive

Notons d'abord que les recherches sur les groupes multinationaux mettent un accent prononcé sur l'importance d'impulser des valeurs partagées et une culture globale (Nohria et Ghoshal, 1997), un « *purpose* » (Bartlett et Ghoshal, 1998), propre à fonder une cohérence d'ensemble. Ce faisant, elles se rapprochent de la notion de paradigme et (donc) des conceptions de Goold et Campbell depuis la fin des années 1980 : à notre connaissance, ces recherches n'envisagent pas que la nécessité de différenciation doive conduire à une multiplication des projets ou des *purposes*, bien au contraire. Sinon, de quelle logique pourrait bien procéder l'indispensable logique d'intégration qui doit lui faire contrepoids ?

Pour leur part, Goold et Campbell (2002 : 242) concluent de leur recherche sur les principes et critères de design de réseaux structurés que la métaphore de la parenté perd une partie de sa pertinence dans le cadre de structures complexes et mériterait d'être renommée en valeur ajoutée par le niveau corporate (*corporate value-added*). Dans une contribution très récente, ils mobilisent la métaphore du coach d'une équipe de football pour qualifier les missions de la direction générale (Goold et Campbell, 2003 : 430) : le coach définit le schéma d'organisation (par exemple une formation 4-4-2 ou 4-3-3) ; il attribue en cohérence de manière différenciée les rôles à chacun des membres de l'équipe (défenseurs, milieux récupérateurs, attaquants, etc.) ; ensuite, dans l'action, il est contraint de laisser les uns et les autres agir et prendre l'initiative tandis que le schéma élaboré permet d'assurer la cohésion et d'impulser la cohérence d'ensemble.

Recourir aux avancées des approches cognitives conduit donc à proposer que le débat entre les auteurs est clos, au moins dans les termes où il se posait depuis une dizaine d'années. D'un côté, les deux parties estiment (au moins implicitement) que les relations centre – périphérie sont marquées au coin d'une certaine uniformité culturelle (le *purpose* pour les uns, le schéma pour les autres) dont le niveau central est le dépositaire. D'un autre côté, le paradigme, simultanément habilitant et contraignant, attribue les positions de manière différenciée, mais connue et comprise des acteurs, dans le système stratégique constitué. Il impulse donc une cohérence à la diversité des rôles et missions qu'assurent les différentes parties de l'organisation. Il apporte un référentiel qui « encastre » et fournit de « bonnes raisons » (Boudon, 1997) d'agir de manière différenciée selon les activités, les lieux ou les unités.

Toutefois, considérer que le débat ne fait plus débat ne signifie pas pour autant que le problème... ne pose plus problème.

2.4. L'oubli des concepts stratégiques ?

S'interroger sur la seule pertinence de relations centre – périphérie uniformes ou diverses conduit à occulter le fait que la formation des stratégies dans l'organisation n'est pas seulement affaire de processus mais aussi de « contenu ». En d'autres termes, on peut reprocher aux travaux étudiés dans la première partie une focalisation peut-être excessive sur la seule portée stratégique des choix organisationnels. Or, une architecture organisationnelle ne prend sens qu'en cohérence avec les choix politiques et stratégiques dont elle contribue à assurer le déploiement en pratique.

La conception de cette architecture est donc indissociable de la définition, de l'explicitation, voire du partage, d'un certain contenu quant au devenir de l'entité. Pour reprendre la métaphore de Goold et Campbell (2003), si opter pour un certain schéma d'organisation lorsque l'on coache une équipe de football constitue un choix critique, il convient cependant de ne pas s'arrêter aux seules dimensions organisationnelles et d'interroger aussi le « contenu » de la vision qui justifie le schéma retenu comme la logique et la viabilité du modèle de création de valeur qui lui est sous-jacente.

Or, c'est précisément sur ce « contenu » que la capacité d'accommodation cognitive des dirigeants ressortit comme fortement limitée par l'existence de cette structure cognitive commune qui encadre la latitude discrétionnaire de chacun. Elle agit sur les prémisses mêmes des actions, des initiatives, de la recherche ou de l'invention d'opportunités. Dans ces conditions, explorer en dehors des sentiers connus a un coût élevé (March, 1991). L'enjeu est alors de penser des principes et critères de management et de gouvernance susceptibles d'aider à profiter pleinement des potentialités de l'uniformité cognitive tout en visant à limiter

les risques liés à l'inertie que cette même uniformité véhicule nécessairement. C'est l'objectif de la troisième partie de l'article.

3. La conduite du développement stratégique de l'entreprise entre uniformité et diversité : essai de définition et propositions prescriptives

Le recours à la notion de paradigme a eu le mérite, à ce stade, de clarifier deux enjeux fondamentaux pour la conduite du développement stratégique de l'entreprise : intégrer davantage des préoccupations de « contenu » en matière de relations centre – périphérie ; identifier les moyens de limiter les dangers qu'emporte l'inertie cognitive de l'organisation. Faute cependant de disposer, à notre connaissance, d'une définition satisfaisante de la notion de conduite du développement de l'entreprise, on conviendra de définir celle-ci comme *la manière dont la direction générale instaure, maintient ou modifie, sur la durée, un schéma directeur de création de valeur*. Les analyses des cas POLAROID et ENRON (cf. annexes A et B), réalisées respectivement par Tripsas et Gavetti (2000) et Chatterjee (2003), vont permettre de détailler et d'argumenter cette définition et de formuler trois propositions prescriptives. Celles-ci prolongent des réflexions menées ailleurs (Denis, Martinet, Tannery, 2002).

3.1. Fonder le développement sur un schéma directeur de création de valeur unique

Le premier point important de cette définition est le concept, très proche de celui de paradigme stratégique, de *schéma directeur de création de valeur*. Avec celui-ci, nous ne prenons pas parti quant à l'existence de croyances partagées dans l'organisation : ce point est finalement secondaire au regard de la question de la conduite du développement de l'entreprise. Il présente par ailleurs l'intérêt d'être plus opératoire que le concept de paradigme. Ainsi, en nous inspirant de la définition retenue par D.J. Collis et C.K. Montgomery (1997) pour qualifier la stratégie « corporate », nous considérons qu'un schéma directeur de création de valeur concerne *la façon dont les dirigeants expliquent et justifient, en interne comme à l'externe, la façon dont l'entreprise crée de la valeur grâce à la configuration et à la coordination de ses diverses activités*. Ce schéma est qualifié de « directeur » au sens où il fournit une « doctrine » (Poirier, 1997 : 129), guide pour l'action et les décisions.

On notera que dans le cas de POLAROID, c'est un schéma directeur de création de valeur particulièrement stabilisé qui gouvernait l'ensemble des actions et décisions aux différents niveaux de l'organisation. Si l'entreprise réussissait, c'était grâce à sa capacité d'innovation technologique et à un modèle d'affaires bien pensé, de type « lames de rasoirs ». Les engagements dans des projets de recherche et développement importants étaient ainsi toujours

dictés par une volonté de dépassement et d'innovation technologique permanente visant, à terme, la constitution de profits liés à la vente de « consommables ».

De même, Chatterjee montre qu'ENRON fondait son développement sur un schéma directeur volontiers « révolutionnaire ». Celui-ci fournissait une norme balisant le champ de recherche d'opportunités : ne pénétrer dans une industrie qu'à condition de pouvoir fluidifier le marché à court terme tout en limitant les investissements en actifs physiques. Cela a réussi dans les industries du gaz, de l'électricité et, dans une moindre mesure, dans l'industrie énergétique européenne. A chaque fois, les compétences en matière de management des risques d'ENRON lui ont fourni un avantage décisif : l'entreprise comprenait mieux et beaucoup plus rapidement que n'importe quel autre acteur les processus de formation des prix sur les différents marchés avec une prise de risques limitée. ENRON s'est donc imposé comme un acteur incontournable exploitant des compétences fondamentales singulières en matière de gestion des risques ou de réactivité pour élaborer des contrats de fourniture en des temps records, y compris des contrats incluant de la fourniture de gaz pour la production d'électricité.

La figure 3 propose une représentation synthétique des composantes d'un schéma directeur de création de valeur et de ses relations avec l'environnement (*inputs*) comme avec les prises de décisions, mouvements et actions (*outputs*).

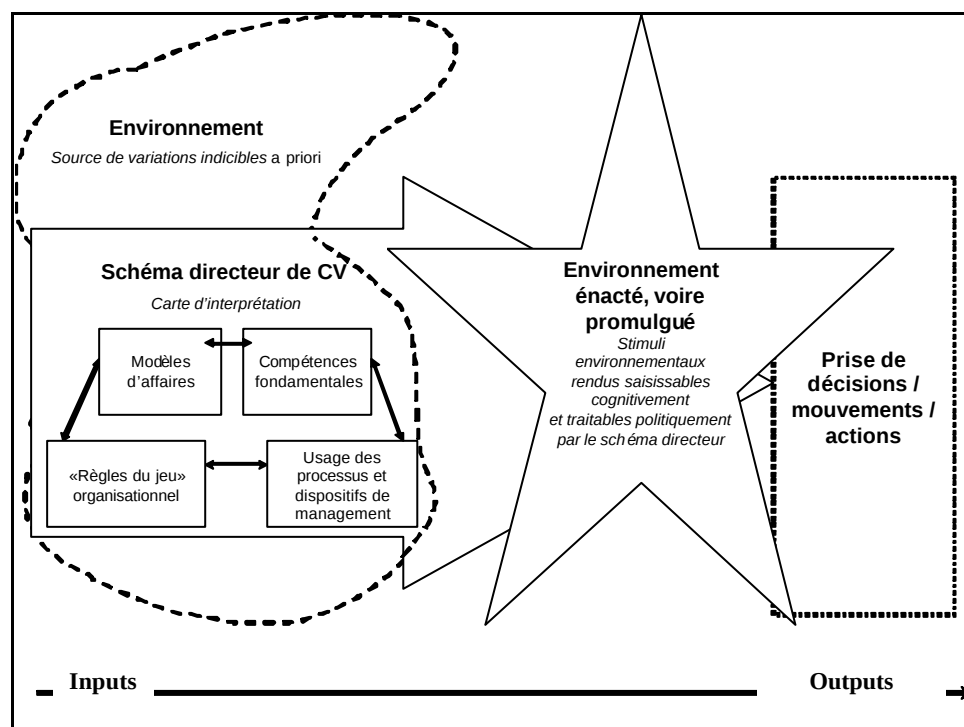


Figure 3 : le schéma directeur de création de valeur « en action »

A l'instar du paradigme, le schéma directeur se caractérise par une dimension identitaire puisqu'il véhicule des représentations stabilisées de l'environnement, des missions de l'organisation, de la place qu'elle y occupe. Celui-ci gagne à être formalisé en précisant la logique de la création de valeur et les modèles d'affaires auxquels adhère l'équipe dirigeante. A l'instar d'Hamel (2000), il paraît d'autant plus « performatif » (au sens de la théorie de la communication) qu'il s'appuie sur les *compétences fondamentales* singulières de l'entité, difficilement imitables, et sur une ambition forte, tenace, durable, qui catalyse et guide les actions, décisions comme la capitalisation de connaissances et savoir-faire uniques.

Mais le schéma directeur procède également d'une dimension politique par la définition des « *règles du jeu* » *organisationnel* (Laroche et Nioche, 1998 : 351) : certains sont magnifiés par le schéma, occupent des positions dominantes, des lieux privilégiés d'exercice du pouvoir car ils apparaissent être les mieux à même de résoudre les problèmes auxquels est confrontée l'organisation. C'est ainsi que, selon les « conceptions du contrôle » qui prévalent, des acteurs différents constitueront la coalition dominante (Fligstein, 1990) : le schéma directeur attribue les « qualifications » des acteurs en matière de résolution de problèmes et, loin de les annuler, agence les relations de pouvoirs.

Les processus et dispositifs de management et la manière dont ils sont conçus et utilisés constituent la dernière dimension critique d'un schéma directeur de création de valeur. En tant qu'ensemble de processus et dispositifs, intentionnels ou non, qui régulent les comportements, le contrôle suppose de la cohérence pour orienter l'action. Les « rites » et les « rythmes » qui ponctuent la vie d'une organisation importent alors pour rappeler les principes, critères et cohérence qui fondent l'action collective. Même si, tous les contrôleurs de gestion le savent, un centre de coûts ne se régule pas comme un centre de profit, des activités « vache à lait » comme des activités « dilemmes » (Bouquin, 1998).

Le schéma directeur « aligne » donc de multiples paramètres, définit les coalitions dominantes et, ce faisant, régule cette ressource rare et critique qu'est l'attention managériale. Cette régulation déterminera largement *les prises de décisions, mouvements et actions de l'organisation* dans l'environnement (Ocasio, 1997). Environnement qui est donc loin d'être donné : dans une logique d'intercréation, il est *édicté*, voire *promulgué* (Weick, 1995) par les dirigeants au gré des représentations qu'ils forment, de leurs croyances et de leurs actions.

Si la notion de schéma directeur de création de valeur a maintenant été clarifiée, une question reste en suspens : des dirigeants peuvent-ils fonder le développement de leur entreprise sur

différents schémas directeurs de création de valeur. Les analyses de Tripsas et Gavetti (2000) et de Chatterjee (2003) sont ici particulièrement éclairantes.

Dans le cas de POLAROID, Tripsas et Gavetti (2000 : 1155) rapportent que lorsque le groupe Digital Imaging acquit le statut de division dirigée par des cadres recrutés à l'externe, il s'ensuivit une période de dissonance cognitive intense liée à des croyances sensiblement divergentes. Les nouveaux responsables de EID étaient convaincus de la nécessité d'abandonner le modèle « lames de rasoirs » pour rechercher des marges sur le *hardware* et de développer de nouvelles compétences. Les dirigeants de POLAROID n'en croyaient pas l'entreprise capable et doutaient, plus fondamentalement, de la capacité de l'entreprise à supporter, de manière viable, deux modèles aussi différents.

Pour sa part, Chatterjee (2003 : 143) avance que deux visions des compétences fondamentales de l'entité, du modèle d'affaires au fondement de son développement et du devenir de l'entreprise ont toujours coexisté. D'un côté, celle de Ken Lay, fondateur d'ENRON, pour lequel l'entreprise était un opérateur et qui privilégiait – explicitement ou implicitement – une stratégie d'intégration verticale fondée sur l'acquisition d'actifs réels qui s'était traduite dès l'origine par la possession des pipelines les plus importants des Etats-Unis. D'un autre côté, celle de Jeff Skilling qui formait la vision d'une entreprise sans actifs, excellant simplement dans le management des risques et ses compétences de *trading*, et qui réalisait des profits récurrents grâce à la vente d'actifs hautement valorisés du fait de la fluidification du marché d'échange à court terme.

Pour Chatterjee, cette coexistence explique, au moins en partie, qu'ENRON ait commis l'erreur d'entrer dans des industries où il était nécessaire de procéder à des investissements très importants en actifs physiques préalablement à la recherche de fluidification d'un marché à court terme (eau ou pays émergents). En dépit des succès remportés par ENRON sous l'impulsion de la vision portée par Jeff Skilling, la vision de Ken Lay n'en serait donc pas moins restée très prégnante. Dans tous les cas, pour Chatterjee, ceci n'a pas facilité une interrogation préalable quant à la pertinence de ces choix au regard de la trajectoire de développement dans laquelle ENRON avait enraciné le développement de son potentiel stratégique : depuis dix ans, celui-ci trouvait sa cohérence dans la vision portée par Skilling.

Selon un principe d'équifinalité, ces échecs montrent les dangers que comportent tant l'entêtement dans un schéma directeur de création de valeur « à bout de souffle » (POLAROID) que la coexistence d'une diversité de schémas directeurs (ENRON) : sur la durée, cela condamne à un risque d'incohérence aux effets potentiellement dévastateurs. Ceci prêche pour retenir le principe que la viabilité suppose de fonder le développement sur un

schéma directeur clair et unique, ce qui ne signifie pas naturellement que celui-ci ne puisse tolérer une diversité de modèles d'affaires.

Toutefois, la mise en débat, la diversité, la variété sont essentielles pour éviter la sclérose de tout système. Le danger guette en effet toujours d'aller trop loin, de maintenir trop longtemps une même logique de développement stratégique. Or toute logique maintenue trop longtemps porte les germes de sa propre destruction. Les cas d'ENRON et de POLAROID montrent que ces entreprises se sont aventurées vers des territoires inadéquats faute d'une accommodation sensible de l'appareillage cognitif en usage, en particulier au niveau des dirigeants, et des compétences de l'entreprise. Les dirigeants de POLAROID ont abordé le problème du développement de leur entreprise dans l'univers numérique avec le souci d'appliquer scrupuleusement les mêmes « recettes » des succès passés : projets de recherche et développement très conséquents dès 1981, volonté explicite de reproduire un modèle « lames de rasoirs ». Quant à ENRON, l'entreprise s'est aventurée vers des territoires qui requéraient, préalablement à la fluidification du marché court terme, des investissements importants en actifs physiques. Ceci accroissait mécaniquement les risques. Les dirigeants n'ont par ailleurs pas vu que les besoins des clients, entre autres, ne portaient pas simplement sur les prix ou les volumes mais, par exemple, sur la capacité à proposer des services adaptés⁹.

Les moyens de pallier les dangers qu'emporte le risque d'inertie cognitive de l'organisation sont alors à chercher dans l'identification et la préservation de déséquilibres potentiellement créateurs de progrès et sources de régénérescence du potentiel stratégique et du schéma directeur en usage.

3.2. La recherche de la robustesse : second fondement de la conduite du développement stratégique de l'entreprise

Le second point important de la définition que nous avons proposée a trait à *l'instauration, au maintien ou à la modification du schéma directeur de création de valeur par les dirigeants*. Cet aspect s'inspire directement de la définition retenue par R. Simons (1995) pour qualifier l'exercice du contrôle. Celui-ci, on le sait, s'affranchit d'une quête de maîtrise univoque et illusoire lui préférant une conduite subtile du développement stratégique. Cette conduite reconnaît la nécessité de « lâcher prise », au moins en partie, pour favoriser la saisie et l'invention d'opportunités comme l'émergence de stratégies non envisagées *ex ante*. En accord avec cette conception, la définition ici proposée repose sur le principe que c'est par l'usage des processus, procédures et dispositifs de management qu'est instauré le schéma directeur de création de valeur, qu'il est maintenu dans une optique de confortement ou, le cas échéant, modifié dans une logique de renforcement (Bréchet et Mévellec, 1999). C'est plus

particulièrement sur ce second point que les équipes dirigeantes de POLAROID et d'ENRON ont échoué dans leur mission de conduite du développement stratégique. Il est possible d'en tirer deux enseignements prescriptifs.

3.2.1. Codifier la logique de création de valeur sous-jacente au schéma directeur en règles simples établissant ses conditions de viabilité

Simons (1995) considère que les deux leviers que constituent les « valeurs » et les « normes » contribuent à orienter la saisie d'opportunités non envisagées *ex ante*. Si cet effort est intéressant, son cadre est en revanche moins disert quant aux principes et critères d'élaboration de ces « valeurs » et de ces « normes ».

Les contributions de Zollo et Winter (2002) et d'Eisenhardt et Sull (2001) ouvrent ici des pistes particulièrement prometteuses. Zollo et Winter (2002 : 343) argumentent les effets positifs de la codification de la connaissance en matière d'apprentissage et de possibilité de diffusion, susceptibles dès lors de justifier les investissements qu'elle implique. Ce faisant, ils vont à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle la formalisation serait à la fois coûteuse en termes de temps et d'énergie et source d'inertie et de rigidités. La codification de la connaissance permet en effet le développement de capacités dynamiques : elle facilite la diffusion des connaissances existantes ; elle constitue un vecteur de coordination et de mise en action d'activités complexes en donnant à voir la logique sous-jacente à celles-ci et ses conditions de viabilité, du moins telles que formulées par les prédécesseurs. De même, lorsque sont identifiées la nécessité de faire évoluer les routines existantes, ou de viser l'instauration de nouvelles routines, l'étape de codification oblige à une explicitation des relations et des liens logiques au bénéfice de tous, y compris des rédacteurs, qui se voient ainsi contraints de formaliser de manière rigoureuse leurs connaissances tacites ou leurs intuitions (Zollo et Winter, 2002 : 342). Cette thèse est à rapprocher de celle défendue par Eisenhardt et Sull (2001). Les auteurs justifient l'importance de règles simples, qui pourraient en première approche être jugées simplistes, par la nécessité de réellement faire jouer l'effet de levier identifié par Hamel et Prahalad (1994). Celles-ci fournissent des critères directement mobilisables et accélèrent de la sorte la réactivité et le processus de décision ; elles guident, habilitent et contraignent les initiatives stratégiques et la saisie d'opportunités éphémères.

Ces travaux conduisent à mettre l'accent sur l'importance de la codification par le niveau corporate de règles simples, pensées en cohérence avec la vision au fondement du développement de l'entreprise. Une question se pose néanmoins avec force : selon quels critères élaborer ces règles, vecteur de communication des valeurs et des normes identifiées par Simons comme deux des quatre leviers du contrôle ?

L'analyse de Chatterjee (2003) fournit ici de premiers éléments de réponse : d'abord, celles-ci doivent être cohérentes avec la vision stratégique ; ensuite, elles doivent être fondées sur une profonde compréhension du modèle d'affaires sur lequel l'entreprise a fondé son développement. Ces points nous paraissent essentiels. Les actions et initiatives aux différents niveaux ne peuvent en effet être réellement sources d'un nouveau devenir viable que si elles reposent sur une réelle compréhension de la manière dont « ça a marché » jusqu'à présent, dans l'objectif de définir les règles à respecter pour que « ça continue de marcher à l'avenir » et, surtout, pour que « ça marche ailleurs ». Comme le note Chatterjee (2003 : 144), la formule de Jeff Skilling pour qualifier ENRON – « we are a cool company » – était cohérente avec le fait de pousser les uns et les autres à rechercher de nouvelles opportunités. Elle montrait qu'étaient privilégiées l'initiative et la créativité plutôt que le repos sur les acquis. Toutefois, elle ne fournissait pas de critères permettant aux uns et aux autres de comprendre comment « ça avait marché », comment « ça pourrait marcher mieux » ou « ailleurs ». Elle ne favorisait donc pas le développement de réelles capacités dynamiques.

3.2.2. Utiliser un nombre limité de processus, procédures, dispositifs de manière délibérément interactive en cohérence avec les risques majeurs du schéma directeur

Le contrôle de la formation de la stratégie appelle des usages interactifs des systèmes de contrôle. Il est en effet nécessaire de susciter mais aussi d'encadrer des moments privilégiés de délibération, de confrontation de points de vue et des connaissances, d'exercice de la raison collective, de négociation, d'apprentissage. Cependant, l'attention étant par nature limitée, il ne paraît pas raisonnable de considérer que l'ensemble des processus, procédures, dispositifs de contrôle puissent jouer ce rôle. Le travail de Simons (1995) montre bien qu'il est nécessaire de se doter de systèmes cybernétiques pour pouvoir privilégier une utilisation interactive centrée sur les seuls éléments critiques qui pourraient mettre en danger la pérennité de l'entreprise. La capacité à identifier les supports à privilégier en fonction du schéma directeur au fondement du développement stratégique et de l'asymétrie de connaissances qui lui est consubstantielle constituent alors une étape critique pour l'exercice du contrôle. Il est donc essentiel, d'une part, de qualifier les supports qui seront en la matière privilégiés et, d'autre part, que ceux-ci ne constituent pas de simples rituels, qu'ils soient réellement communicants.

La planification stratégique est en particulier susceptible de jouer un tel rôle (Martinet, 2001 ; Grant, 2003). Si elle est conçue comme une procédure réellement interactive, elle peut permettre une réelle confrontation des connaissances entre centre et périphérie, constituer un moment privilégié d'exercice de la rationalité procédurale. Le niveau central peut ainsi

questionner la cohérence et la pertinence des stratégies et actions envisagées par les unités. Quant à ces dernières, elles peuvent trouver là l'occasion de faire partager les caractéristiques spécifiques du contexte au sein duquel elles évoluent... et de les confronter à la vision qui fonde la logique de développement.

Ce point est d'autant plus critique que les cas POLAROID et, surtout, ENRON, enseignent que la course effrénée vers le succès, la saisie et l'invention d'opportunités, catalysée par les effets de tension et de levier, appelle en contrepoids une vigilance managériale accrue et des moments de prise de recul et de distance avec l'urgence du quotidien et l'obsession de la saisie d'opportunités éphémères. Le processus d'élaboration de plans, tant parce qu'il institue un « espace-temps » que parce qu'il impose un effort de codification et d'argumentation, constitue un moment privilégié pour « se regarder passer » et diminuer le risque de s'enfermer dans l'impasse. Dans un contexte où l'arrogance que peut susciter le succès renforce le risque d'inertie. Comme on peut le déduire des propos de Chatterjee (2003 : 140-142), ce pourrait être là une externalité imprévue de la rhétorique de la transformation des industries ; car, lorsque ne sont portés aux nues que les *success stories*, malheur bien souvent à ceux qui n'ont pas d'idées ou ne font pas montre d'initiatives pour « révolutionner » leur univers concurrentiel. Si parvenir à instituer de tels moments d'échanges réellement interactifs et communicants ne constitue certainement pas une donnée (Giordano, 2001), la viabilité paraît néanmoins positivement corrélée à cette capacité.

Conclusion

Cet article s'est donné pour objectif de contribuer aux débats actuels quant aux principes de management et de gouvernance de l'entreprise en adoptant toutefois une posture un peu oblique : traiter de la conduite du développement stratégique par la direction générale plutôt que du contrôle à exercer sur les dirigeants de l'entreprise. Ceci a conduit à remettre sur le devant de la scène le débat qui opposait les conceptions des relations centre – périphérie défendues par Goold & al. (1987, 1994) et Bartlett et Ghoshal (1989). Nous avons proposé de revisiter celui-ci à la lumière des avancées des théories néo-institutionnelles que nous avons adaptées en cohérence avec notre projet pour envisager ensuite la pertinence de certaines propositions prescriptives propres à favoriser la probabilité d'occurrence de la viabilité.

Cette contribution appelle des discussions approfondies, en particulier quant aux rôles et missions du siège ou encore relativement à la prescription formulée par Goold & al. (1994) de viser un avantage concurrentiel sur le marché du contrôle d'entreprise : l'actualité très fournie des fusions, acquisitions et autres OPA fournit en effet des exemples forts intéressants qui donnent à penser que le marché du contrôle d'entreprise est le lieu d'affrontements cognitifs

entre équipes dirigeantes où considérations économiques, politiques et identitaires sont inextricablement mêlées.

Plus généralement, la discussion mériterait d'être poursuivie si l'on considère que, par delà la question de l'uniformité ou de la diversité des relations centre – périphérie, c'est l'héritage « chandlérien » et des théories contractuelles que critiquent depuis quelques années avec véhémence les travaux qui voient dans l'évolution des pratiques l'avènement de nouvelles formes organisationnelles. Ceux-ci, on le sait, prennent leur distance avec une conception hiérarchique et pyramidale des relations pour lui opposer les figures du marché (régulation par l'échange marchand) ou du réseau (régulation par la confiance ou la culture)¹⁰. Cependant, d'autres travaux montrent qu'il est bon de remettre sur le métier les analyses avant d'affirmer l'avènement de telles évolutions (Gooderham et Ulset, 2002). Plus fondamentalement, à la suite de Desreumaux (2001 : 288-292), on peut reprocher à l'économie de l'organisation d'opposer trop facilement ces formes de gouvernement des transactions, présentées comme alternatives, et de ne raisonner qu'à partir de taxonomies excessivement simplificatrices inaptes à rendre compte de la variété et de la complexité des pratiques concrètes. On peut en effet formuler l'hypothèse que celles-ci se caractérisent largement par une mixité des principes de régulation (prix, autorité, confiance). Dans ces conditions, s'interroger sur les fondements du débat entre uniformité et diversité des relations centre – périphérie et l'éventualité d'un dépassement pour renouveler certaines prescriptions a constitué, croyons-nous, une opportunité féconde de se défier des conceptions et affirmations définitives et de chercher à travailler les voies du dialogue dans une optique pragmatique.

Références bibliographiques

- Bartlett C.A., 1995, « Commentaire critique de l'ouvrage Corporate-Level Strategy », *Manageris*, (consultable sur le site www.manageris.com)
- Bartlett C.A., 1986, "Building and Managing the Transnational : The New Organizational Challenge", in Porter M.E. (Ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., 1998, *L'entreprise individualisée – Une nouvelle logique de management*, Maxima, coll. Institut du Management ; Trad. Fse de : *The Individualized Corporation, A Fundamentally New Approach To Management*, Harper Collins Publisher, 1997.
- Bartlett C.A, Ghoshal S., 1989, *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.

- Birkinshaw J., Hood N., 1998, "Introduction and Overview", in Birkinshaw J. et Hood N. (Eds.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, St Martin's Press, 1998, p. 1-19.
- Bréchet J.-P., Mévellec P., 1999, « Pour une articulation dynamique de la stratégie et du contrôle de gestion », *Revue Française de Gestion*, été, n° 124, p. 22-37.
- Boudon R., 1997, « L'explication cognitiviste des croyances collectives », in Boudon R., Bouvier A., Chazel F., *Cognition et sciences sociales*, PUF, Paris, p. 19-54.
- Bouquin H., 1998, *Le Contrôle de Gestion*, PUF, 4^e édition (1^{ere} éd. 1986).
- Chatterjee S., 2003, "Enron's Incremental Descent into Bankruptcy: A Strategic and Organisational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 36, Iss. 2, April, p. 133-149.
- Denis J.-Ph., Martinet A.-C., Tannery F., 2002, « Les configurations comme outil d'aide à la conception d'un schéma directeur de groupe », in Réseau des IAE, *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, Economica, p. 67-78.
- Denison D., Hooijberg R., Quinn R., 1995, "Paradox and Performance : Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership", *Organization Science*, vol. 6, n°5, p. 524-540.
- Desreumaux A., 2001, « Investissement et nouvelles formes d'organisation », in Charreaux G. (coord.), *Images de l'investissement*, FNEGE, Vuibert, p. 259-282.
- Doz Y.L., Prahalad C.K., 1993, "Managing DMNCs : A Search for a New Paradigm", in Ghoshal S. et Westney D.E. (Ed.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin's Press, 1993, p. 24-50.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, « Strategy as Simple Rules », *Harvard Business Review*, January.
- Engel P., 1997, "Croyances collectives et acceptations collectives", in Boudon R., Bouvier A., Chazel F., *Cognition et sciences sociales*, PUF, Paris, p. 155-173.
- Fligstein N., 1990, *The Transformation of Corporate Control*, Boston, Harvard University Press.
- Giordano Y., 2001, « Les recherches en communication organisationnelle : du fonctionnalisme au constructivisme », in Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert, p. 159-174.
- Gooderham P.N., Ulset S., 2002, "Beyond The M-form : Towards a Critical Test of the New Form", *International Journal of Business*, Vol. 9, n° 1, p. 117-138.
- Goold M., Campbell A., 2003, "Structured Networks : Towards the Well-Designed Matrix", *Long Range Planning*, vol. 36, October, p. 426-439.

- Goold M., Campbell A., 2002, "Parenting in Complex Structures", *Long Range Planning*, vol. 35, p. 219-243.
- Goold M., Campbell A., Alexander M., 1994, *Corporate-Level Strategy*, John Wiley & Sons.
- Goold M., Campbell A., 1987, *Strategies and Styles : The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell.
- Gomez P.-Y., 1996, *Le gouvernement de l'entreprise – Modèles économiques et pratiques de gestion*, InterEditions.
- Grant R.M., 2003, "Strategic Planning in a Turbulent Environment : Evidence From the Oil Majors", *Strategic Management Journal*, 24, p. 491-517.
- Hamel G., 2000, *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press ; trad. Fse : La Révolution en Tête, Village Mondial, Paris, 2000.
- Hamel G, Prahalad C.K., 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press ; trad. fse., *La Conquête du Futur*, InterEditions, 1995.
- Hedlund G., 1986, "The Hypermodern MNC : A Heterarchy?", *Human Resource Management*, 25, p. 9-36.
- Jarillo J.-C., Martinez J., 1990, "Different Roles for Subsidiaries : The Case of Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 11, p. 501-512.
- Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, "Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3., octobre, p. 305-360.
- Joffre P., Montmorillon (de) B., «Théories institutionnelles et management stratégique », in Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert, p. 229-248.
- Johnson G., 1988, "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 75-91.
- Laroche H., 2001, «Les approches cognitives de la stratégie », in Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert, p. 101-114.
- Laroche H., Nioche J.P., 1998, «La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », in Laroche, H. et Nioche, J.P. (dir.), *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Paris, Vuibert, p. 349-372.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., (1967), *Organization and Environment*, Harvard University, Boston ; trad. fse : *Adapter les structures de l'entreprise*, éd. d'Organisation, Paris, 1989 (1ere éd. 1973).

- March J.G., 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2, 1, p. 71-87.
- Martinet A.-C., 2001, «Le faux déclin de la planification stratégique », in Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert, p. 175-194.
- Martinet A.-C., 1984, *Le Management Stratégique – Organisation et Politique*, Mac Graw Hill.
- Montmorillon de B., (1999), «Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise » in Koenig G. (coord.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Economica, Paris, pp 171-198.
- Nohria N., Ghoshal S., 1997, *The Differentiated Networks : Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass : San Francisco, CA.
- Ocasio W., 1997, "Towards an Attention-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (Summer special Issue), p. 187-206.
- Perret V., Josserand E., 2003, « Pratiques Organisationnelles du Paradoxe », in Perret V., Josserand E. (dir.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, spécialité HEC, Ellipses, p. 165-187.
- Peters T.J. et Waterman R.H., 1982, *In search of Excellence*, Free Press, New York.
- Poirier L., 1997, *Le chantier stratégique*, Hachette, Pluriel.
- Simons R., 1995, *Levers of Control – How Managers Use Normative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Tripsas M., Gavetti G., 2000, "Capabilities, Cognition and Inertia : Evidence From Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 1147-1161.
- Waston O'Donnell S., 2000, "Managing Foreign Subsidiaries : Agents of Headquarters, or an Interdependent Network ?", *Strategic Management Journal*, 21, p. 525-548.
- Weick, K.E. 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Zollo M., Winter S.G., 2002, "Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, vol. 13, n°3, May-June, p. 339-351.

Annexe A

POLAROID : « plus ça change... plus c'est la même chose ! »

Source : adapté de Tripsas et Gavetti (2000)

Le succès de POLAROID est indissociable de la vision portée par son fondateur dès 1937, Edwin Land : une amélioration constante de la photographie instantanée et la mise sur le marché d'appareils les moins chers possibles. Cette vision s'est concrétisée par de multiples innovations jusqu'en 1980 et un long règne de l'entreprise qu'aucun concurrent n'a pu réellement déstabiliser. Cette vision s'est progressivement transformée en une double croyance, largement partagée au sein de l'entreprise : d'une part, le succès de POLAROID reposait sur un engagement dans des projets de recherche et développement de grande envergure qui ne devaient pas être dictés par d'éventuels besoins du marché mais par une volonté de dépassement et d'innovation technologique permanente ; d'autre part, le modèle d'affaires au fondement du succès de l'entreprise pouvait être qualifié de modèle « lames de rasoirs » : proposer les appareils à un prix le moins élevé possible afin d'élargir le plus vite possible la base de clientèle et dominer le marché ; puis récupérer, ensuite, des marges importantes sur les « consommables » vendus, eux, à des prix élevés. Cette croyance s'est transformée en une certitude que l'entreprise réalisait des profits, et ne pouvait continuer à en réaliser, que grâce au *software*, pas au *hardware* (Tripsas et Gavetti, 2000 : 1152).

Les dirigeants de POLAROID anticipèrent bien le potentiel de développement de la technologie numérique et la nécessité pour POLAROID d'être acteur de ce nouveau segment stratégique. Les premiers projets de recherche et développement dans ce domaine furent lancés dès 1981, date de la formation du groupe Electronic Imaging par le président du groupe depuis 1975, Bill McCune, ancien très proche collaborateur du fondateur. En 1990, ce groupe deviendra l'une des quatre divisions de POLAROID (*Electronic Imaging Division*). Les efforts de recherche et développement de POLAROID se focalisent sur deux axes : d'une part, la mise au point d'un appareil digital doté d'une imprimante permettant d'imprimer instantanément une photographie n'importe où (projet PIF pour « *Printer in the field* ») ; d'autre part, la mise au point d'un appareil de radiologie, baptisé Helios, mobilisant la technologie laser pour fournir une résolution nettement supérieure aux rayons X et censé dès lors apporter un produit de substitution à fort potentiel de développement.

Pour Tripsas et Gavetti, ces deux axes de recherche et développement étaient cohérents tant avec les compétences développées par POLAROID depuis plus de quarante ans qu'avec les

croyances enracinées et partagées par les dirigeants de l'entreprise : dans les deux cas, les efforts étaient focalisés sur le développement de technologies innovantes dans le domaine de l'imagerie. Quant aux modèles d'affaires sous-jacents, ils étaient bien de type « lames de rasoirs » : le projet PIF permettait d'envisager la vente de consommables à prix élevés puisqu'il allait de pair avec une impression instantanée ; le projet HELIOS, même s'il ne reposait pas sur le principe de l'impression simultanée, supposait des films de très haute qualité permettant l'utilisation du laser, produits sur lesquels des marges conséquentes pouvaient donc être envisagées.

Il n'est pas possible de rapporter ici en détails les résultats obtenus par POLAROID dans le domaine l'imagerie digitale. On se contentera de noter que ceux-ci furent très décevants : POLAROID connut une baisse de son chiffre d'affaires entre 1980 et 1985 après trente années de croissance ininterrompue de ses ventes. Nous intéresse davantage ici l'explication avancée par Tripsas et Gavetti (2000 : 1153) : l'inclination cognitive des dirigeants de POLAROID les a conduit à occulter le fait que l'industrie de la photographie numérique supposait, pour réussir, de reconnaître la nécessité d'adopter un modèle d'affaires très différent de celui des « lames de rasoirs ». Il eût ainsi été nécessaire de développer une double compétence : produire à bas coûts afin d'augmenter le taux de marge lié à la vente de produits *hardware* ; mettre très rapidement sur le marché des produits innovants et renouveler l'offre en permanence. L'industrie numérique s'est en effet caractérisée par une obsolescence très rapide des nouveaux produits et technologies, au bout de quelques mois seulement. S'il n'est pas certain que POLAROID aurait pu se doter de telles capacités, très éloignées des compétences centrales développées depuis quarante ans, il est en revanche clair selon les auteurs que l'hypothèse même de les développer n'a jamais été sérieusement considérée. De même, ils considèrent que l'absence de reconnaissance de la nécessité d'adopter une stratégie marketing spécifique pour la commercialisation de ces nouveaux produits n'a pas été pour rien dans l'échec constaté.

Les échecs avérés et le renouvellement de l'équipe dirigeante ont conduit à une évolution des croyances : l'entreprise devait désormais basculer d'une orientation « technologique » à une orientation « marketing ». Il s'agissait d'une véritable « révolution cognitive » puisque contradictoire avec l'inclination du fondateur Edwin Land. Mais Tripsas et Gavetti montrent que ceci n'a pas pour autant permis à l'entreprise de régénérer son potentiel : le projet de mise sur le marché d'un appareil numérique, qui justifiait désormais la constitution d'une division de plein exercice dédiée, a pris un retard certain lié à des délais de développement s'éternisant ou à la difficulté d'envisager des alliances stratégiques qui auraient pu s'avérer fructueuses.

Lorsque le premier appareil numérique fut commercialisé par POLAROID en 1996, ce fut toujours via le même réseau historique de distribution en dépit des protestations des responsables de la division EID, lesquels ont par la suite quitté l'entreprise.

Annexe B

ENRON : « la révolution, partout et toujours... »

Source : adapté de Chatterjee (2003)

Si ENRON était réputée pour ne pas fonder sa stratégie de développement sur la détention d'actifs physiques¹¹, il n'en a pas toujours été ainsi : Ken Lay, fondateur d'ENRON, formait la vision d'une entreprise énergétique intégrée verticalement. Ceci l'avait conduit à doter ENRON du réseau le plus important des Etats-Unis en terme de capacités de transport.

La déréglementation du marché aurait logiquement pu conduire ENRON vers une intégration en amont en pénétrant le métier de l'exploration / production. Mais Ken Lay s'est laissé convaincre par Jeff Skilling, alors chez Mc Kinsey, de constituer plutôt une « banque du gaz », se fournissant auprès d'un nombre important et diversifié de fournisseurs afin de parer les risques de variation de prix afférents à la fourniture dans un contexte déréglementé. Chatterjee note que cette conception, alternative à celle de Ken Lay, a porté les germes de la stratégie sans actifs qui fit le succès foudroyant d'ENRON (Chatterjee, 2003 : 135).

Pour être mis en pratique avec succès, ce modèle supposait de se doter de compétences importantes en matière de gestion des risques « amont » et « aval » : il fallait être performant tant dans l'achat de la fourniture que dans sa commercialisation. ENRON s'est doté de telles compétences sous l'impulsion de Jeff Skilling, qui a rejoint l'entreprise en 1990, via le recrutement de *traders* spécialisés et d'experts de l'industrie du gaz. ENRON a dès lors cherché à comprendre, pour mieux les utiliser, les mécanismes de formation du prix de la molécule sur les marchés, tout en utilisant son propre réseau afin de faire transiter la molécule depuis différents fournisseurs vers différents distributeurs ou clients.

Chatterjee montre que c'est avec une logique identique qu'ENRON chercha à profiter de la déréglementation du marché de l'électricité aux Etats-Unis puis anticipa la déréglementation du marché européen. Elle entreprit de pénétrer ces marchés par acquisition de positions critiques en matière de gestion de réseaux (volonté de posséder les nœuds de transit, les « *switches* »). De la sorte, l'entreprise était censée devenir un intermédiaire incontournable.

Selon Chatterjee, les succès rencontrés ont convaincu ses dirigeants de la possibilité pour l'entreprise, forte de ses compétences notamment en matière de gestion des risques, de transformer n'importe quel type d'industrie. Le modèle d'affaires pouvait ainsi s'énoncer simplement : pénétrons une industrie, comprenons les mécanismes de formation des prix et fluidifions le marché pour le rendre plus efficient grâce à notre position d'intermédiaire et nos compétences de *trading* et de gestion des risques. La théorie des options réelles fournissait le soubassement théorique assurant la validité du modèle. Comme le note Chatterjee (2003 : 140), les dirigeants de l'entreprise pouvaient alors, emportés par leur élan, considérer qu'ENRON n'exerçait pas une activité de *trading* dans le domaine de l'énergie mais travaillait plus fondamentalement à la transformation des industries puisque, selon les propres termes de Jeff Skilling : « la finalité d'une entreprise est de créer des options ».

C'est alors qu'est vraiment née la vision d'une entreprise sans actifs. L'idée était en effet qu'une fois un marché à court terme rendu efficient, les actifs de production et de transport des entreprises devenaient nettement plus valorisés puisque assurés de débouchés, et pouvaient dès lors être cédés avec profits. Un tel modèle d'affaires était particulièrement ingénieux puisque les profits issus de la cession d'actifs pouvaient être réinjectés au sein d'une nouvelle industrie en attente de transformation. Cela justifiait du point de vue de l'entreprise d'enregistrer d'un point de vue comptable ces cessions d'actifs comme des profits récurrents et non comme des produits exceptionnels. Mais une telle croyance augmentait de fait les risques pour l'entreprise au cas où la fluidification du marché ne se concrétiserait pas et donc si les options arrivaient à terme sans qu'ENRON ait obtenu les succès escomptés.

Chatterjee montre que les mouvements stratégiques de diversification opérés par ENRON dans les industries du papier, de la chimie, des métaux, de l'électricité de détail aux Etats-Unis, de l'énergie dans les pays émergents, de l'eau ont tous procédé de cette logique. Elle conduisit ENRON à la faillite soit parce que certains de ces mouvements ont nécessité des investissements lourds en actifs physiques préalablement à toute velléité de fluidification du marché ; soit parce que l'efficiency du marché, *in fine*, n'a pu être réalisée ; soit encore parce qu'ENRON n'est pas parvenu à s'imposer comme un intermédiaire incontournable.

¹ Il n'est pas dans l'objet de cet article de discuter ces styles en détails. Ils ne sont donc pas présentés pour ne pas alourdir l'exposé.

² Goold, Campbell et Alexander (1994 : 284, nous traduisons).

³ Goold, Campbell et Alexander (1994 : 287, note n°18, nous traduisons).

⁴ Que l'on pense à cet égard aux critiques virulentes adressées à Williamson par Ghoshal et Moran (1996) quant à la question de l'opportunisme potentiel des individus.

⁵ Voir Goold et Campbell (1987 : 15-34).

⁶ Voir en particulier Goold, Campbell et Alexander (1994 : 10, 57, 128).

⁷ Bien sûr, cette note est à prendre avec précaution puisque qu'il ne s'agit que d'un commentaire d'ouvrage.

⁸ Traduction proposée par Laroche et Nioche (1998 : 351).

⁹ Voir le tableau synthétique proposé par Chatterjee (p. 141) qui met bien en évidence ces différences.

¹⁰ La littérature est ici trop abondante pour être citée. Pour une revue critique, nous renvoyons à Desreumaux (2001).

¹¹ Chatterjee (p. 139) rappelle que, lors de son audition en février 2002 par la commission d'enquête mise en place par le congrès américain, Jeff Skilling fut explicitement interrogé sur les liens entre l'échec avéré de l'entreprise et la mise en pratique d'une telle logique de développement.