

Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ?

Philippe Baumard
Professeur de Management
IAE d'Aix en Provence
Clos Guiot BP 33 13540 PUYRICARD

William H. Starbuck
ITT Professor of Creative Management
Stern School of Business, New York University,
New York, NY 10012-1126, USA

Le retour sur le devant de la scène des approches dites « dynamiques » de la stratégie n'est pas sans soulever quelques interrogations sur le management stratégique en tant que pratique et que discipline. La prolifération des spécialités, dans un champ qui fut longtemps dominé par des visions positivistes et déterministes de la performance (école du choix stratégique, analyse de l'adéquation entre ressources et opportunités, *resource-based view*, ...), crée un sentiment de malaise partagé entre chercheurs et praticiens. La stratégie semble inéluctablement échapper au réalisme scientifique et à sa rationalisation. Economistes et sociologues ont tour à tour épuisé toutes les manchettes de leurs instrumentations respectives pour essayer de mettre un point final à la dispute entre une stratégie conçue comme l'atteinte rationnel d'un plan, et celle conçue comme l'arrangement incrémental et socialement construit d'un environnement pertinent (Baum & Dobbin, 2000 : 405).

Nous ne chercherons pas, dans ce chapitre, à en établir la cause, ou à proclamer qu'une page historique est en train d'être tournée dans le champ de la stratégie. D'autres chercheurs, comme D'Aveni et Gunther (1994) ont cru voir dans la fin des avantages durables fondés sur les ressources l'émergence d'une *praxis* fondée sur la vélocité, la manœuvre et l'interaction dynamique. La structuration du champ de la stratégie est un jeu complexe, mêlant à la fois des engouements passagers des managers pour des constructions idéologiques rassurantes, le fruit du labeur des chercheurs, et des conflits paradigmatiques fondées sur des dialogues scientifiques. La période la plus récente a certainement vu émerger une discipline plus tournée vers l'interaction, vers une sociologie empirique de l'action stratégique (Déry, 2001 : 24), mais pour autant, assistons-nous réellement à un retour du « mouvement » comme unité d'analyse centrale du management stratégique ?

L'école de l'interaction dynamique – car il nous faut bien désormais parler d'une « école » -- remet en scène « l'acteur » volontaire au cœur des manœuvres stratégiques de la firme (Baumard, 2001). Cela n'est pas sans rappeler les débuts hésitants de la stratégie, quand des auteurs comme Guth, Andrews, Learned, Christensen décrivaient des stratèges bâtissant de grandes manœuvres à l'exécution huilée. Nous n'adhérerons pas à une telle perspective. Si les mouvements concurrentiels des firmes rendent incessamment inutiles les plans qu'elles bâtissent, cela rend les managers à fois beaucoup moins importants et beaucoup plus importants. Le rôle du manager dans une compétition dynamique fondée sur l'interaction est beaucoup moins important sur le plan individuel : dans un système dynamique, dont la logique n'est pas linéaire et dépend d'un écheveau complexe de ressources et de manœuvres, il devient difficile pour un seul manager de contrarier durablement le système dynamique dans lequel il agit. Il y a beaucoup de chances, quelque soit le génie de sa manœuvre, que celle-ci soit immédiatement contrecarrée par ses concurrents. Par contre, collectivement, le rôle des managers devient beaucoup plus important, car si sur le court terme leurs actions n'ont que très peu de chance de changer la dynamique de l'ensemble ; sur le long terme, le jeu

incessant des mouvements et des manœuvres antithétiques est le garant de la stabilité des systèmes mis en œuvre.

Si l'école de l'interaction dynamique rencontre un certain succès, c'est aussi parce qu'elle évite au chercheur comme au praticien d'affronter l'épineux problème de la *nature* des systèmes économiques qui sont réellement en compétition. Les modèles canoniques de la stratégie, aussi bien ceux de la contingence que ceux de la compétition fondée sur les ressources ou l'écologie des populations, ont été conçus dans un contexte de faible hétérogénéité et de faible variance des formes organisationnelles. L'entreprise de Porter possède évidemment des usines et des lignes de produits. Elle est évidemment présente de façon cohérente et congruente sur des maillons clés de la chaîne de valeur qui fonde son avantage concurrentiel. Comme le souligne Bettis (2000 : 171) dans une analyse rétrospective de son propre travail sur la compétition fondée sur les ressources mené avec Prahalad, « la cage de fer se vide, et la logique dominante ne domine plus ». En d'autres termes, l'environnement des entreprises connaît aujourd'hui une très forte variance, concernant aussi bien les quantités qui s'affrontent que le caractère qualitativement non stationnaire de la compétition. Il est beaucoup plus aisé d'analyser les mouvements stratégiques que s'opposent AOL, Microsoft, IBM, Nokia que d'expliquer en quoi cinq firmes appartenant à cinq domaines d'activité historiquement distincts, avec une forte variance de leurs caractéristiques intrinsèques se retrouvent en compétition pour le gain d'un même consommateur. Du coup, le « système d'interaction » est remis à l'honneur, comme objet de convoitise, de lien durable avec le consommateur, mais aussi par le truchement de manœuvres concurrentielles, comme objet de contrôle. Face à un environnement technologique, social et économique extrêmement variant, n'est-il pas plus sage de « verrouiller » les dynamiques d'interaction concurrentielle plutôt que de parier sur le très long terme le caractère durablement défendable d'une ressource ? (Hax & Wilde, 2001).

Ce chapitre apporte un autre argument iconoclaste à la résurgence d'une école de l'interaction concurrentielle : qu'en tout temps, quelque soit les dogmes dominants, la planification formelle de la stratégie n'a jamais contribué au profit d'une seule firme.

La plupart des firmes formalisent leurs mouvements *a posteriori*

Les mouvements stratégiques qui résultent d'un plan conçu à l'avance sont en réalité très peu nombreux dans la vie des entreprises. La plupart des firmes découvre la nature des mouvements qu'elles ont réalisé une fois que ceux-ci sont réellement achevés. Ceci tient au fait que les organisations sont des « génératrices d'action » (Starbuck, 1983). Les organisations aspirent à réitérer leurs succès passés, et se jettent généralement dans l'action en puisant dans le répertoire de programmes d'action qu'elles ont en leur possession, quitte à « adapter » l'idéologie permettant de les soutenir. Est-ce que Nokia avait réellement planifié de mettre en œuvre une série de mouvements qui la transformerait de leader domestique en téléviseur en leader mondial de terminaux mobiles ? Est-ce que Microsoft avait planifié une série de manœuvres l'amenant à vouloir devenir un leader mondial de la console de jeux vidéo ?

Il est difficile pour une organisation de formaliser et de planifier une série de mouvements, car chacun de ses mouvements modifie l'échiquier, sa taille, sa forme, mais également la nature des pièces en présence. Non seulement les prévisions à long terme sont extrêmement difficiles dans un environnement stable à faible variance, elles deviennent impossibles quand la variance et le nombre de mouvements s'accroissent sur le long terme. La plupart des

managers ont une vision très approximative de leur propre industrie. L'imprécision de ces perceptions locales s'accroît au niveau *corporate* : plus on monte dans l'organisation, plus les perceptions sont magnifiées par des prismes aux fortes déformations. La plupart des stratèges gèrent des organisations imaginaires avec des données imaginées (Starbuck, 1992).

Pour autant, cela ne signifie pas que la planification des mouvements soit absente des processus stratégiques des organisations. Au contraire, plus une firme sera dans une situation d'imprévisibilité, plus elle aura tendance à « scénariser » son devenir. Ainsi, la formalisation de la stratégie aide les firmes à évoluer avec efficacité, non pas parce que leurs mouvements réels correspondent à leurs mouvements imaginés, mais parce qu'il est plus facile de mobiliser des idéologies pour justifier une action quand celles-ci s'inscrivent dans une scénarisation rationnelle. Le mouvement stratégique naît rarement de la plume du stratège, mais la plume du stratège réécrit souvent la congruence de ces mouvements pour le bien de l'efficacité organisationnelle. Ceci implique que les stratèges ne devraient pas prendre leur activité trop au sérieux, mais au contraire jouir du fort relativisme qui siège entre leurs prescriptions et la réalité des manœuvres stratégiques de leur firme.

L'annonce de mouvements stratégiques planifiés n'est de toute façon pas socialement acceptable. Le processus de destruction créatrice de valeurs, dans le jeu du renouvellement des comportements et des usages de la société, se créera toujours au détriment d'un concurrent ou d'un partenaire. On conçoit mal qu'une firme puisse annoncer que ses mouvements seront exécutés comme elle les a imaginés, que les concurrents réagiront comme elle l'a planifié, et qu'ils devront s'y soumettre comme cela a été écrit. En lançant Windows XP à l'automne 2001, c'est un scénario très similaire que Microsoft a essayé de poursuivre, mais dès qu'elle annonça que son nouveau système allait imposer un standard propriétaire de lecture des médias, son ancienne partenaire, AOL, désormais mariée à Time Warner, n'a pas tardé à lui signaler qu'une telle initiative pousserait le géant des médias à se passer de Microsoft pour ses navigateurs internet.

Un mouvement formalisé à l'avance n'est pas plus profitable que tout autre

Il n'est pas certain non plus qu'une firme doive attendre plus de profits parce qu'elle formalise à l'avance l'ensemble de ses mouvements. Cela tient évidemment au fait que dans un environnement à très forte variance, il y a très peu de chances que les prémisses prises en compte lors de la planification soient encore pertinentes lors de la mise en œuvre des manœuvres imaginées (Bettis, 2000 : 172). Cela tient surtout au fait qu'il existe aucune preuve scientifique qu'une entreprise ayant recours à une formalisation systématique de sa stratégie soit plus profitable qu'une firme ne s'en souciant guère.

Beaucoup d'études ont essayé d'étudier les liens entre les stratégies des firmes et leur rentabilité. Dans la période pionnière de la stratégie, celle du LCAG, de l'école du choix stratégique, nombreuses de ces études ont effectivement trouvé de fortes corrélations entre les firmes possédant des directions formelles de leur stratégie et leur position dominante ou leur bonne santé financière. Cela tient peut-être au fait que seules les firmes extrêmement profitables pouvaient s'offrir la dépense pour la formalisation de leurs processus de planification stratégique. Et seules les firmes extrêmement profitables ont le désir d'être auscultées par des chercheurs en stratégie pour prouver combien leur appareillage stratégique, et non pas leur position de domination historique, explique leur incroyable performance.

Les premières études essayant d'établir de telles corrélations sont d'ailleurs d'une instrumentation assez simple. Des questionnaires sont envoyés aux entreprises pour leur demander si elles ont des buts stratégiques, si elles les consignent, et si elles surveillent l'atteinte de ces buts. Les entreprises profitables répondirent qu'elles avaient effectivement des objectifs stratégiques, tandis que les entreprises en difficulté répondirent qu'elles étaient en train d'en chercher de nouveaux... Les recherches qui suivirent ces premières expérimentations se sont attachées à améliorer les méthodologies d'enquête, mais plus la méthodologie s'améliorait, plus la corrélation devenait faible (Starbuck, 1992).

Grinyer et Norburn (1975) ont finalement réussi à produire une étude à l'appareil méthodologique solide. Avec un échantillon de taille plus restreinte, mais en recueillant une information intensive sur l'ensemble des processus de formulation de la stratégie des firmes, ils firent quatre contributions importantes à la littérature, dont deux concernent directement la rentabilité des planifications formelles.

La première découverte est que les firmes profitables ont autant de propension à formaliser leur stratégie que de propension à ne pas la formaliser. La rentabilité des firmes présente une très faible corrélation ($r=0,22$) avec la formalité de la planification stratégique. La figure ci-dessous donne une bonne idée de ce que cette corrélation représente.

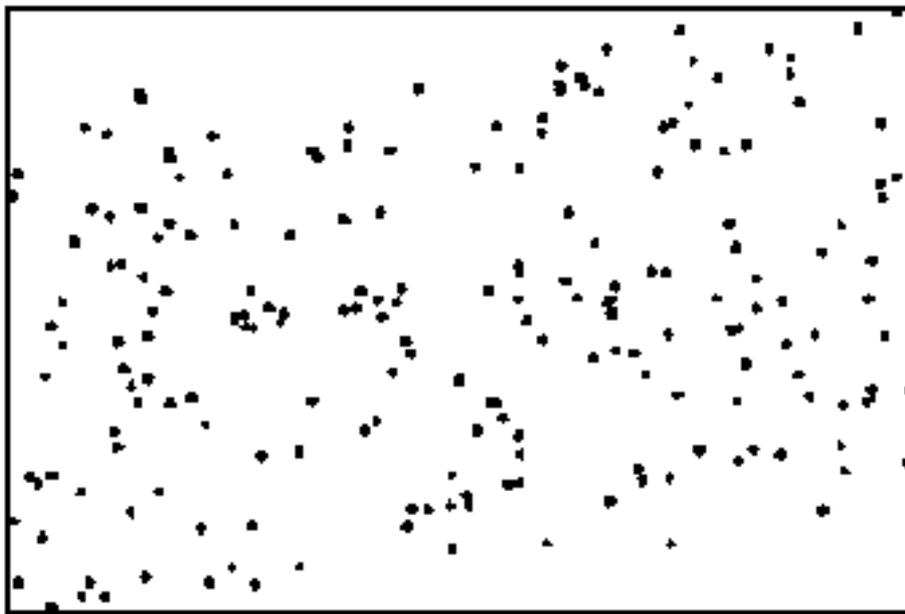


Figure 1 : Corrélation entre profitabilité et existence de plans stratégiques formels

Les résultats de Norburn et Grinyer (1975) amènent deux types de réflexion. Premièrement, la rentabilité des firmes est corrélée de manière tout à fait insignifiante avec l'agrément des senior managers aux objectifs de l'organisation. Si la formalisation des intentions a pour objectif de générer une unité de vision, cette dernière à l'évidence n'a aucune influence sur la profitabilité des firmes. En d'autres termes, il n'est pas la peine de formaliser ses intentions avec l'objectif de trouver un plus grand dénominateur commun. « Cette incohérence illustre que le consensus peut être tout aussi bien bénéfique que dangereux, puisqu'il n'y a aucun moyen de montrer qu'obtenir un consensus est une bonne chose » (Starbuck, 1992 : 77).

Deuxièmement, les firmes rentables planifiaient aussi bien formellement qu'*informellement*, et le contraire est tout aussi vrai. Cela n'a rien d'étonnant dans la mesure où les plans

centralisés déforment l'information, la rigidifient, et font proliférer les chaînes de commandement excessivement hiérarchiques. Norburn et Grinyer (1975) ont d'ailleurs découvert que les firmes les plus performantes étaient celles qui diversifiaient leurs sources d'information, plutôt que de dépendre de rapports formels (corrélation de 0,68), et dans une moindre mesure (corrélation de 0,4), privilégient les moyens de communication informels plutôt que les canaux de communication formels disponibles.

Les études qui ont choisi d'abandonner l'accès direct aux données primaires en interrogeant les managers et en analysant les performances objectives des firmes (d'après les comptes de résultat ou les valorisations financières) ne donnent pas des résultats plus encourageants, et souffrent de faiblesses méthodologiques.

Miller et Cardinal (1994) ont réalisé une méta-analyse de 35 recherches sur le lien entre performance et planification stratégique, dont 26 furent finalement retenues pour l'étude. La variable « définition de la planification stratégique » obtient des corrélations, dans cette étude, allant de -0,21 à +0,33, ce qui signifie que la façon dont est définie la planification, comme un plan ou comme un processus, n'influence ni positivement ni négativement la performance des firmes. Quant aux variables contingentes choisies, elles sont toutes réduites à des alternatives (codées 0 ou 1) qui ne représentent jamais des jugements négatifs sur la planification, et qui présupposent toujours son existence : par exemple, soit les chercheurs ont eu un accès direct au manager en charge du plan (1), soit ils ont eu accès à une source d'archives sur les plans stratégiques (1). Le reste du codage des variables est à l'avenant : on ne prend pas en considération l'existence ou la non-existence de plans formels, mais des variations dans leur forme, dans l'accès aux données par les chercheurs, dans la prise en compte d'effets historiques des industries étudiées, etc. Au total, à chaque codage l'existence d'un plan stratégique est réaffirmée et réintroduite unilatéralement dans l'ensemble de l'échantillon (sauf pour l'intensité capitalistique et la taille qui ne font pas l'objet d'un tel traitement).

La conséquence est que les résultats de Cardinal et Miller (1994) reflètent beaucoup plus leur instrumentation que la réalité se cachant derrière leur outillage méthodologique. Globalement, les corrélations brutes entre performance et planification obtenues dans l'étude oscillent entre -0,21 et +0,71, mais « la taille des firmes et leur intensité capitalistique ne sont pas de pouvoir prédictif significatif » (Miller & Cardinal, 1994 : 1658). Ce qui est tout à fait cohérent dans la mesure où l'intensité capitalistique et la taille des firmes sont les deux seules variables dont le codage s'est fait sur une base non opposable. Finalement, Miller et Cardinal ne prouvent rien, sinon que les firmes les plus profitables peuvent s'offrir des processus de planification très élaborés. La convergence artificielle des mesures issues du codage subjectif engendre bien entendu la forte variance expliquée dans l'échantillon : 45% pour la corrélation entre planification et croissance, et 30% pour la corrélation entre planification et performance (Cardinal & Miller, 1994 : 1660).

L'autre problème méthodologique avec l'étude de Miller et Cardinal est qu'elle repose essentiellement sur des régressions sur un échantillon ayant très peu de degrés de liberté. Plusieurs recherches (Schmidt, 1971 ; Dorans et Drasgow, 1978 ; Claudy, 1972) ont montré que dans ces conditions l'utilisation de régressions n'est pas supérieure à des suppositions *a priori*. Avec des variables normales parfaites (aussi bien indépendantes que dépendantes), il faut au moins 160 à 200 degrés de liberté pour que la fiabilité des régressions dépasse celle de simples suppositions *a priori*.

Les variables dépendantes de l'étude de Miller et Cardinal sont des coefficients de corrélation, qui ne sont pas Normalement distribués. Les coefficients de corrélation sont encadrés entre deux valeurs entre -1 et 1. La plupart des variables indépendantes de Miller et Cardinal sont binaires (0-1) à l'exception d'une ou deux dans l'instrumentation. Ainsi, s'ils désiraient obtenir des résultats fiables avec leur instrumentation, Miller et Cardinal auraient probablement besoin d'au moins 1000 degrés de liberté, et possiblement jusqu'à près de 10,000 degrés de liberté.

Dans l'un des tableaux de régression, Miller et Cardinal ont 42 observations, à partir desquelles ils bâtissent 17 coefficients (avec trois régressions). Ils ne disposent donc de pas plus de 25 degrés de liberté. Dans l'autre tableau, ils réunissent 36 observations, à partir desquelles ils extraient 25 coefficients (avec quatre régressions), et ne disposent donc que de 11 degrés de liberté. Au final, l'étude de Miller et Cardinal n'a aucune fiabilité statistique.

Comme le souligne Martinet (2001 : 181), « nombre de recherches empiriques se sont efforcées de mesurer l'impact de la planification stratégique sur les performances économiques et financières des firmes, avec des résultats mitigés ». La méta-analyse de Miller et Cardinal n'échappe malheureusement pas à cet état de fait, pas plus que celle de Schwenk et Schrader (1993) dont l'échantillon ne repose que sur 14 études de corrélation de performance de petites entreprises qui, malgré une méthodologie moins subjectivement déformée, n'arrive pas à établir une corrélation déterminante.

La formalisation *ex ante* des mouvements stratégiques en fait des idéologies

De tels résultats sont diversement interprétés par les grandes firmes. Pour Colin Marshall, le président de British Airways, les plans stratégiques sont non seulement indispensables, mais témoignent de la robustesse de l'entreprise : « La mission de l'organisation est autre chose que des bonnes intentions et de belles idées. Elle représente le cadre général du métier de l'entreprise, les valeurs qui dirigent la compagnie, et la foi dans ce que l'entreprise a en elle et ce qu'elle peut accomplir » (Grant, 1997 : 23). D'autres dirigeants rejoignent plus la perspective exposée par Starbuck (1992). Ainsi, interrogé sur le même sujet, Lou Gerstner, le président d'IBM, répond : « La dernière chose dont IBM a besoin est d'afficher une mission » (*ibid.*). Ce que craint Gerstner, c'est précisément ce qui est arrivé à NCR, et à sa propre compagnie par le passé : rigidifier sa vision du marché et être victime de sa propre idéologie.

Il est trop communément admis les firmes ont des intentions profondes, des desseins stratégiques, et qu'elles s'acharnent à les poursuivre jusqu'à ce que l'écart entre la stratégie affichée et leurs actes soit proprement inconciliable (Burgelman, 1996). Si l'on associe la planification stratégique à l'analyse et la rédaction de plans, ce n'est effectivement pas le fait de rédiger et formaliser une intention stratégique qui la rend plus pertinente. Sa formalisation permet sa communication, l'attribution des rôles, l'évaluation des ressources à mobiliser, mais n'est pas corrélée avec la qualité de la *pensée stratégique* de son auteur. En d'autres termes, la courbe d'expérience dans la rédaction de plans stratégiques n'a pas grand chose à voir avec la courbe d'expérience des situations stratégiques et de leur résolution.

La seconde explication tient au comportement des hommes dans l'organisation, à la complexité qu'engendre les processus de formalisation et à la rigidité qu'ils introduisent dans la conduite de l'action stratégique. La soumission au plan établi a plusieurs sources : d'une part, elle accroît l'efficacité à court terme et facilite la coordination des acteurs ; d'autre part, elle permet de créer une unité de commandement et de direction, certes artificielle, mais utile

lorsqu'il s'agit de mobiliser des ressources rapidement pour répondre à une offensive. Ce qui est mis en cause n'est la pensée, mais sa formalité. Comme le note Starbuck (1992), « la formalisation sape les contributions potentielles de la planification ». Ceci tient à l'*effet de programmation*. Lorsque l'on rédige un plan stratégique, celui-ci finit par s'imposer comme une idéologie, un système sur lequel tout le monde est tombé d'accord et qu'il est difficile de remettre en cause. Dès lors, les plans formels entraînent une certaine « programmation » des comportements en conformité avec les plans établis. Puis, les comportements à travers leur succès répété entraîne à leur tour la naissance d'une idéologie. Il devient dès lors difficile de savoir si l'intention stratégique génère une idéologie dans la firme, ou si au contraire, les intentions de l'entreprise ne sont plus que le reflet de son idéologie.

Les organisations ayant poursuivi avec succès la même intention stratégique pendant plusieurs décennies sont particulièrement vulnérables à de tels enlacements idéologiques. En 1953, la *National Cash Registers Company* (NCR) fait face à la première rupture technologique dans un marché de la caisse enregistreuse mécanique qu'elle a monopolisé depuis 1922. Cette année là, les premières machines électroniques apparaissent sur le marché. NCR rachète un fabricant californien, non pour changer ses intentions stratégiques, mais pour contrôler l'espèce antagoniste apparaissant dans son univers. La firme était commandée de Dayton, et c'est là que devait naître ses intentions, de nulle part ailleurs. La filiale californienne est discréditée et jalouée par les cadres du groupe. Les vendeurs, en l'absence de signal de leur direction, boudent la gamme électronique. Ils n'en vendirent que 30 en un an. Les déclarations du Président de NCR à la presse et aux marchés inquiets étaient pour le moins ambiguës. En 1968, il déclare : « L'entrée tardive de NCR est opportune. Notre timing est parfait ». En 1970, le vice-président déclare : « L'entreprise fait beaucoup plus de profits grâce aux ordinateurs que si elle n'en avait pas », mais, questionné, il ajoute : « Je peux vous le dire, mais je ne peux pas le prouver ». La *façade intentionnelle* commence à craqueler. Le presse fait des tests. Quand on demande une version électronique de la NCR Classe V, on se voit poliment répondre que ça prend du temps, qu'elles ne sont pas aussi bien qu'on le dit. Les marchés n'y croient pas. En 1971, la faillite est proche. Le cours s'effondre. Les investisseurs protestent. Le conseil d'administration décide finalement de licencier le président, et d'en recruter un autre, ayant dirigé la filiale japonaise : William Anderson.

Lorsque William Anderson reprit la présidence de NCR en 1971, il entreprit une stratégie de « déracinement » symbolique et physique de la stratégie précédente. Le premier symbole qu'il modifia fut sa présence : né en Chine, il fut prisonnier de guerre des japonais pendant la seconde guerre mondiale. Il afficha son historique, sa fierté, et son incessant désir de relever la tête comme le symbole de la nouvelle direction, afin de faire oublier le conservatisme de la précédente. Il diffusa une vidéocassette à tous les employés qui débutait par son visage disant : « La complaisance et l'apathie, voilà les plus grands vices de NCR ». Il remplaça la dénomination entière de *National Cash Registers*, par ses initiales NCR afin de faire oublier les caisses enregistreuses mécaniques. Il fit entièrement détruire l'ancien siège social de brique rouge, avec tous les portraits et statues de bronze des anciens dirigeants. Puis, il remplaça les deux tiers des équipes de direction, retira la production de Dayton et désacralisa la production de caisses mécaniques. En deux ans, la firme réalisa plus de profits que dans les sept précédentes réunies (Meyer et Starbuck, 1993, p. 111).

William Anderson fut qualifié de « stratège de génie » par la presse américaine. En luttant contre l'enracinement affectif, symbolique et historique de la stratégie de la firme, il y introduisit plus de tolérance à la dissension, et permit à cette firme d'être la première à anticiper les architectures ouvertes, l'interconnexion des mainframes et des micro-ordinateurs.

Anderson fut remplacé par Charles Exley en 1988, pour des raisons similaires qui l'amènèrent chez NCR en 1971. « Anderson méritait la reconnaissance pour le rétablissement de NCR, mais ces félicitations semblaient injustifiées. Ses visions de l'industrie n'étaient pas vraiment profondes ; ses stratégies pas particulièrement innovantes (...) Ses actions étaient prosaïques et superficielles : il changea le nom de l'entreprise, puis tricha sur les comptes, limita la capacité de ses adversaires à le concurrencer » (Meyer et Starbuck, 1993 : 111).

La formalisation de la stratégie peut être nuisible et source de faux consensus

La formalisation de la stratégie est une arme à double tranchant qui a autant de chances d'augmenter les profits que de les réduire à néant. Elle est bénéfique quand les stratégies reflètent les prévisions d'évolution du marché en aidant les membres de l'organisation à mobiliser des ressources pertinentes en ignorant les distractions non incluses dans les plans. Et l'entreprise se croît arrivée dans le meilleur des mondes. Lorsque les objectifs ont été mal définis, lorsque le marché ne se comporte pas comme les plans l'avaient envisagé, toute l'organisation fait d'incroyables efforts pour adapter l'idéologie courante à des objectifs trompeurs.

Chakravarthy et Lorange (1991) ont utilisé l'adjectif « intégratif » pour désigner les stratégies formalisées. Ils observent que les stratégies intégratives ne fonctionnent que sous deux conditions : (1) que les marchés dans lesquels l'entreprise opère sont prévisibles et (2) que le métier de l'entreprise lui permet de bâtir plusieurs compétences distinctives. Quand ces deux conditions ne sont pas réunies, les stratégies intégratives ne sont pas seulement inefficaces, elles sont aussi contre-productives. Peu d'entreprises possèdent des compétences distinctives suffisamment universelles pour produire de larges profits, et nous verrons plus loin, qu'il est pratiquement impossible de prévoir l'environnement d'une firme, même sur le court terme.

La formalisation de la stratégie devient nuisible lorsqu'elle renforce l'idéologie en faisant croire aux acteurs qu'elle n'en est pas une. La plupart des firmes sont en compétition avec des concurrents expérimentés qui disposent de la même information qu'elles. Les sociétés qui produisent cette information ont un intérêt objectif à renforcer la « cage de fer » (leur propre institutionnalisation) en diffusant au plus grand nombre de compétiteurs les mêmes schémas, car il en va de leur propre profitabilité. Les sociétés qui produisent l'information sont soumises à l'économie de l'information : le coût fixe pour créer l'information sur les conditions de concurrence est très élevé et très consommateur d'expertise. La rentabilité de cet investissement initial se réalise une fois que la diffusion peut être réalisée à un coût marginal nul, c'est-à-dire une fois qu'un nombre important de firmes en concurrence aient acheté la même information (Baumard, 1997). Pour asseoir et renforcer leur légitimité institutionnelle, ces entreprises fournissant les schémas d'interprétation de la concurrence encouragent d'elles-mêmes l'isomorphisme de leurs experts, soutiennent des filières de professionnalisation et recrutent en leur sein, et finissent par exercer une forte pression mimétique sur les stimuli, études et prescriptions que reçoivent les firmes (DiMaggio et Powell, 1983). Ce problème fut soulevé aux Etats-Unis et en Europe lors du développement puis de l'explosion de la bulle financière entourant les activités de nouvelle économie et d'intermédiation électronique. Toutes les firmes possédant la même information ont agi de concert pour renforcer le mensonge vital et collectif d'une économie nouvelle, dont les principes de fonctionnement, de succès et de pérennité devaient être si différents de l'économie dite « traditionnelle » que chaque entreprise était persuadée d'être arrivée dans le « meilleur des mondes ». Les firmes en concurrence possédant la même information, leurs

mouvements stratégiques deviennent fortement prévisibles, si bien que la planification d'une manœuvre perd tout sens, dans la mesure où sa prévision et la réaction adéquate à adopter est déjà connue des concurrentes.

La formalisation de la stratégie tend, par conséquent, à renforcer les schémas qui impliquent le plus grand nombre d'acteurs, concernent de larges volumes d'affaires et rencontrent un vaste consensus dans l'arène institutionnelle. Les enjeux de très long terme font l'objet de lourdes formalisations, mais des prévisions à des horizons aussi lointains ne se réalisent jamais tout à fait comme on l'a escompté. Du coup, les stratèges dépensent beaucoup d'énergie et de ressources sur des menaces qui deviennent rarement des réalités et des projections qui deviennent rarement de réelles opportunités.

Enfin, la plupart des firmes utilise des processus formels de stratégie pour renforcer les consensus internes et permettre de contrôler l'engagement de leurs ressources. Cependant, les processus de formalisation font souvent des hypothèses optimistes sur la capacité des managers à réaliser des prévisions exactes sur leur propre industrie. Les managers se retrouvent contraints à extrapoler leurs propres mouvements à partir d'impressions subjectives de la concurrence, et essayent de se rapprocher au mieux des objectifs stratégiques qu'on leur a signifiés. Le consensus peut alors s'avérer véritablement dangereux. Pour qu'un processus formel délivre les résultats attendus, il faudrait que les managers possèdent une perception réaliste de leur propre firme et de leur marché. Les rares études empiriques sur les perceptions des managers tendent à prouver le contraire.

La plupart des managers ne connaissent pas leur firme et sont incapables d'en prédire les mouvements

La perception des managers diffèrent très largement des observations objectives de leur activité. Bien sûr, il existe des managers ayant une vision réaliste et objective de leur activité. Cependant, la proportion de managers ayant une perception erronée de leur monde est telle, qu'il serait parfaitement illusoire de croire qu'une organisation puisse mettre en œuvre une gestion objective de ses propres mouvements.

Payne et Pugh (1976) ont conduit une étude qui suggère que la plupart des gens, y compris les dirigeants, voient leur entreprise de façon totalement erronée. Ils ont analysé plus de cent études dans lesquelles des chercheurs ont demandé à des managers de caractériser les structures et la culture de leur propre entreprise. Leurs résultats empiriques parlent d'eux mêmes :

- Les membres d'une même entreprise sont tellement en désaccord qu'il est proprement impossible d'établir une perception moyenne ;
- Les perceptions des managers à propos de leur propre entreprise n'offrent qu'une corrélation très faible avec les données objectives concernant la firme, telles que son chiffre d'affaires, ses implantations ou le nom de ses directeurs ;
- La seule corrélation élevée que Payne et Pugh (1976) ont réussi à établir concernent le fait que les managers savent généralement s'ils travaillent dans une grande ou une petite entreprise !

Mezias et Starbuck (2000) ont enregistré les perceptions des managers sur les programmes qualité dans quatre grandes divisions d'une multinationale qui avait fait de la qualité son axe stratégique prioritaire. Presque tout le personnel avait subi des formations à la qualité, et chaque unité d'affaires possédait sa direction qualité. Des systèmes de mesure de la qualité étaient distribués à tous les managers, et des réunions régulières leur étaient imposées pour en discuter l'adéquation ou l'éventuelle révision. Et pourtant, lorsqu'on demanda à ces managers quels étaient les niveaux de qualité qu'atteignaient, dans ce programme, leur propre division, 49 à 91% des managers répondirent qu'ils n'en savaient rien du tout. Et les managers qui s'étaient spécialisés dans le management de la qualité ne présentaient pas des prévisions meilleures que celles des autres.

Deux autres études ont produit des éléments empiriques similaires, cette fois sur la perception de la stabilité de leurs marchés par des senior managers. Les perceptions des managers étaient comparées aux indices calculées par les rapports financiers de leur propre firme, et celles calculées par les instituts de statistiques. La corrélation entre la perception des managers et les données objectives furent proches de zéro, et étaient équiprobablement positive ou négative ! Tosi, Aldag et Storey (1973) ont analysé les perceptions de 102 managers de firmes très différentes : les corrélations entre leurs perceptions et les indices statistiques variaient entre $-0,29$ et $+0,04$.

Downey, Hellriegel et Slocum (1975) ont interrogé les 51 dirigeants de divisions d'un très large conglomerat : les corrélations entre leurs perceptions et les données statistiques concernant la stabilité de leurs propres industries respectives variaient de $-0,17$ à $+0,11$.

Mezias et Starbuck (1996) ont réitéré l'exercice avec 70 senior managers provenant de plusieurs entreprises différentes. Dans le meilleur des cas, 39% des perceptions sur une variable donnée étaient à 50% d'écart avec la donnée objective. Dans le pire des cas, 31% des perceptions des managers excédaient de plus de 200% la valeur objective. Et comme dans les études précédentes, la perception des variables concernant leur proche domaine de spécialité n'était pas plus pertinente que celles concernant des industries où ils étaient plus néophytes. Les managers avec une expérience de vente n'étaient pas plus corrects que les managers sans aucune expérience de vente dans l'évaluation des chiffres de vente !

Dans la réalité, les mouvements stratégiques des firmes ne sont pas le fait d'un seul manager. La formalisation de la stratégie implique de nombreuses réunions, de nombreux allers & retours de rapports formels qui permettent d'opposer ces perceptions erronées et d'arriver à éliminer les biais. Cependant, les organisations tendent à accroître ces biais. D'abord, les perceptions erronées sont souvent partagées. Beaucoup de managers adoptent des perceptions erronées en parlant avec leurs collègues. Deuxièmement, les organisations tendent à simplifier les idées pour en assurer une meilleure communication. Troisièmement, la formalisation de la stratégie encourage les managers à rationaliser leurs perceptions avant qu'ils n'agissent. Ces rationalisations doivent éventuellement être « réconciliées » avec les actions entreprises, impliquant de nombreuses distorsions. Quatrièmement, la carrière des managers dépend fortement des évaluations de leurs actions stratégiques, si bien que les managers se démènent pour masquer les mauvais résultats. Cinquièmement, la pression sociale encourage à adopter des postures malhonnêtes quant à leurs propres évaluations (Janis, 1972). Sixièmement, les systèmes de reporting formels des entreprises encouragent les perceptions trompeuses en mettant l'accent sur des réductions chiffrées qui embellissent les succès et amoindrissent les échecs, ou en attribuant les bons résultats aux supérieurs hiérarchiques. Finalement, les perceptions des senior managers ont beaucoup plus de poids que celles de leurs subordonnés,

bien qu'ils aient beaucoup moins de contact avec les marchés et les technologies en compétition. Les senior managers eux-mêmes distordent l'information concurrentielle en ne rapportant que les bonnes nouvelles vers le haut, si bien que les hiérarchies ne disposent que d'une écoute verticale, ascendante et déformée. Les managers parlent beaucoup plus à leur supérieur qu'à leurs subordonnés, si bien les top managers entendent généralement l'écho de leur propre voix (Porter et Roberts, 1976).

Les mouvements des firmes sont imprévisibles au delà de quelques mois

La perspective dynamique des interactions concurrentielles considère que les firmes bâtissent des interactions prévisibles, selon leurs comportements passés, l'historique de leurs interactions et que les cycles d'action / réponse peuvent constituer une unité d'analyse suffisante à la compréhension et à la prédiction des stratégies des firmes (Smith, Grimm & Gannon, 1992). Ce postulat de l'analyse des dynamiques concurrentielles repose néanmoins sur plusieurs postulats implicites dont nous nous attacherons à montrer le caractère erroné :

- Pour pouvoir bâtir un historique des interactions concurrentielles des firmes et lui attribuer un caractère prédictif, il faut accepter l'idée que tous les mouvements d'une firme sont réalisés selon une logique objective et rationnelle ;
- La rationalité et l'objectivité dans le temps des mouvements stratégiques supposent que les processus de formalisation de la stratégie des entreprises soit menés par les mêmes acteurs, ou par des coalitions d'acteurs dont la composition reste homogène dans le temps ;
- La capacité à extrapoler dans le futur les mouvements futurs des firmes à partir des annonces, signaux et mouvements passés, suppose que les firmes soient capables de prévoir leurs mouvements et ceux des concurrents sur des périodes longues.

Bien que tout un chacun puisse produire des prévisions à très court terme qui soient généralement assez pertinentes, personne n'est capable de prédire au delà d'une période de quelques mois. Dans sa recherche sur la prévision, Armstrong (1985) avertit ses lecteurs : « L'expertise au delà d'un niveau très basique dans le domaine faisant l'objet d'une prévision est de peu de valeur pour la prévision. Cette conclusion représente une des plus surprenantes et sans doute des plus utiles découvertes de mon travail. C'est surprenant parce qu'émotionnellement, on ne peut pas l'accepter. C'est utile parce que l'implication est évidente et directe : *N'engagez pas le meilleur expert que vous puissiez trouver – ou même presque le meilleur. Engager l'expert le moins cher* ».

Depuis l'avènement de puissantes capacités de calcul et de modélisation, les entreprises ont investi des centaines de millions de dollars dans des modèles de prévision très sophistiqués. Industries pétrolières, compagnies aériennes, producteurs de matières premières ont tous développé de puissants modèles économétriques, des logiciels brassant des téraoctets de données et ces modèles représentent ce qui se fait mieux dans la prévision économique et sociale.

Elliot (1973) a comparé les quatre plus célèbres de ces modèles avec des prévisions naïves. Le premier de ces modèles naïfs, celui de l'absence totale de changement, prédisait que dans trois mois le produit national brut serait le même qu'aujourd'hui. Cette prévision naïve était aussi performante que trois des quatre prévisions faites par les modèles sophistiqués de l'industrie.

Le plus précis des modèles de prévision testé par Elliot était une simple projection linéaire qui statuait que la croissance du produit intérieur brut dans les trois prochains mois serait la même que dans les trois mois précédents. Cette prévision linéaire s'avéra aussi pertinente que celle fournie par le plus puissant des modèles économétriques informatisés de son échantillon. Si un système de prévision du produit intérieur brut, reposant sur d'aussi imposants appareils de production statistique, n'est pas capable d'effectuer des prévisions exactes à plus de trois mois, que penser des modèles de prévision des mouvements stratégiques d'une firme ?

Makridakis et ses collègues (1982) ont comparé 24 méthodes de prévision statistique sur plus de 1001 séries de données. Ils découvrirent que les techniques les plus simples fonctionnaient généralement mieux. Les méthodes les plus complexes avaient tendance à créer du bruit aléatoire pour quelques événements significatifs, si bien qu'elles déclenchaient souvent de fausses alarmes. En fait, les méthodes élaborées ne fonctionnaient bien que pour des situations stables ne contenant pas de bruit aléatoire, ou finalement, nul n'avait besoin de méthodes de prévision.

Les mouvements stratégiques des firmes répondent à cette analogie. La plupart des firmes réagissent à des mouvements menaçant immédiatement la rentabilité de leur position de marché, et réagissent très peu à des mouvements complexes impliquant des réponses très élaborées (Smith, Grimm & Gannon, 1997). Pour répondre à une baisse de prix d'un concurrent et choisir un alignement, il n'est généralement pas utile de disposer de modèles de prévision comportementaux à plus de trois mois.

Makridakis et ses collègues découvrirent que les prévisions de « non changement » battaient toutes les autres prévisions entre 38 et 64% du temps. Aussi, les prévisions d'hypothèse nulle généraient généralement moins d'erreurs grossières que toutes les autres prévisions. Cependant, les meilleures prévisions furent atteintes par un modèle de lissage exponentiel avec des données dont la saisonnalité avait été corrigée. Le lissage exponentiel est une projection qui assume que les données contiennent le bruit aléatoire, et qu'ainsi, le bruit est filtré en moyenne. L'utilisation de la moyenne donne évidemment plus de poids dans de tels modèles aux données les plus récentes. Si bien que les résultats de Makridakis et ses collègues ressemblent beaucoup à ceux d'Elliott !

C'est parce qu'elle n'est pas prévisible, qu'elle est intéressante

Si la formalisation de la stratégie n'est pas corrélée au profit des firmes, si elle est source de faux consensus, si les managers méconnaissent leur propre firme et sont incapables d'en prédire les mouvements à plus de trois mois... alors quel peut être l'intérêt d'une analyse reposant sur l'analyse des interactions dynamiques entre firmes ?

C'est justement parce qu'elle s'éloigne des modèles canoniques de la stratégie que l'analyse des dynamiques concurrentielles est intéressante. La théorie économique montre que le meilleur moyen, et souvent le seul, de tirer des profits de l'activité de planification stratégique est d'utiliser des ressources dont les firmes concurrentes manquent. Ainsi, l'analyse des dynamiques concurrentielles est sans doute plus à même d'identifier les mouvements de prédation sur des ressources que ne le feraient des planifications stratégiques à long terme. L'important n'est pas tant de prédire la durabilité des ressources à long terme, mais plutôt d'identifier quel mouvement pertinent peut être fait pour en bloquer l'usage à la concurrence.

L'information propriétaire tend généralement à renforcer l'avantage concurrentiel des firmes. L'analyse des dynamiques concurrentielles fait une large part à l'asymétrie informationnelle dans le gain d'avantages tactiques sur la concurrence (Smith et al, 1997). Mais très peu de firmes réussissent néanmoins à dégager des profits en étant des « *first movers* ». (Starbuck, 1992).

Ces tactiques sont évidemment plus faciles à énumérer qu'à mettre en œuvre. Il est généralement très coûteux, ou techniquement impossible, de créer des barrières à l'entrée pour répondre à chaque mouvement d'un concurrent. Quand un concurrent commence à déployer sa stratégie, les firmes qui lui font face ont plutôt tendance à réagir à ses comportements immédiats qu'à la théorie qui les sous-tend (Baumard, 2001). L'information propriétaire, et les processus d'élaboration propriétaires de l'information, sont des phénomènes rares dans une industrie. Quand bien même ils existeraient, ils seraient vite discrédités pour promouvoir trop ostensiblement une culture du secret et une information élitiste et non partagée (Baumard, 1997). De fait, la plupart de ces tactiques se révèlent généralement désastreuses. Dans les travaux de Smith, Grimm et Gannon (1992), les données recueillies montrent que les firmes réagissent beaucoup à des promotions, des baisses de prix, mais ne réagissent pratiquement jamais à des changements structurels réalisés chez le concurrent. Ce sont pourtant les changements profonds d'organisation qui signalent les réorientations stratégiques, beaucoup plus souvent que les ajustements de prix !

Se focaliser sur l'interaction a le mérite d'éveiller les managers

Les prévisions sont toujours, pour partie, des prophéties auto-réalisatrices. Parce qu'il est plus acceptable pour un stratège de présenter des prévisions conservatrices, l'exposant moins à se tromper grossièrement, la plupart des firmes sont systématiquement surprises par leurs prévisions passées. Quand l'euphorie des prévisions de long terme touche toute une industrie, comme ce fut le cas en 2000, le stratège osant présenter une prévision raisonnable est au contraire affublé de tous les qualificatifs du timoré.

Les managers peuvent s'amuser à utiliser des prévisions exagérément enthousiastes pour motiver leurs troupes, mais les stratèges devraient éviter une telle pratique. Une approche fondée sur l'analyse dynamique des interactions stratégiques a sans doute beaucoup d'intérêt pour un stratège devant re-gagner sa crédibilité. La diffusion de prévisions de très long terme toujours erronées *a posteriori* créent un climat de défiance généralisée dans les organisations. Narayan Pant et Starbuck (1990) ont conduit une analyse extensive des méthodes de prévision utilisées par les firmes, et ont proposé une synthèse des recommandations les plus utiles :

- Permettre la saisonnalité dans les modèles utilisés ;
- Considérer aussi bien les hypothèses de changement que les hypothèses nulles ;
- Ne pas hésiter à faire des moyennes des prévisions ;
- Toujours considérer qu'aujourd'hui n'est pas un point de rupture.

Les études de prévision montrent qu'il est extrêmement difficile d'identifier des points de rupture quand ils sont en train de se dérouler. Tout modèle analytique qui est capable d'affirmer qu'un changement majeur est en train de se produire aura également une forte propension à montrer que rien de particulier est en train d'arriver (Narayan Pant et Starbuck, 1990).

Se focaliser sur les interactions plutôt que des prévisions globales des parts de marché et des ruptures de positions dans les chaînes de valeurs, corrigent partiellement ce problème. L'approche dynamique de la concurrence remplit effectivement assez correctement les quatre conditions identifiées par Narayan Pant et Starbuck :

- Les mouvements des concurrents sont généralement perçus quand leur échéance est proche, et donc généralement inférieure à moins de trois mois ; la saisonnalité est ainsi naturellement respectée ;
- Le choix de « ne pas réagir » présents dans les modèles de l'analyse dynamique (Smith et al., 1992) correspond à une prévision à court terme avec une hypothèse nulle ;
- Un mouvement stratégique d'un concurrent sera toujours extrapolé par les managers en donnant plus d'importance aux événements récents, et aura tendance à rejoindre une prévision de type « lissage exponentiel » avec un poids fort des dernières variables, et se rapprochera donc d'une prévision utilisant la moyenne des mouvements les plus récents ;
- L'analyse dynamique de la concurrence s'intéressant plus aux processus d'interaction qu'aux logiques fondées sur les ressources et les positions acquises, elle a tendance à ignorer les points de rupture concernant l'ensemble de l'industrie.

Pour éviter que leurs prévisions stratégiques soient rendues inutiles par les jeux de la complaisance à la hiérarchie, les stratèges devraient ainsi se concentrer sur les *extrêmes les plus probables à court terme*. Finalement, ce qu'on reproche généralement à l'approche dynamique de la concurrence, c'est-à-dire sa tendance à caricaturer la stratégie des firmes en donnant trop d'importance aux manœuvres immédiates, peut se révéler un véritable atout. En exagérant l'importance des manœuvres au détriment des conspirations construites sur le long terme, l'approche dynamique de la concurrence réduit la tendance des managers à croire que leurs prévisions de long terme vont devenir une réalité certaine. Elle peut sans doute motiver un sentiment d'alerte qui est souvent écrasé par les processus formels de planification stratégique. Les firmes négligent souvent d'importantes opportunités parce qu'elles n'appartiennent pas au jeu de scénarios formalisés inclus dans leurs plans. L'analyse dynamique de la concurrence et des interactions stratégiques peut restaurer l'importance de la surprise stratégique, et éloigner les managers de leur propension à déformer leurs idéologies pour les conformer aux plans établis.

L'analyse des mouvements peut rendre les firmes plus flexibles

Parce que les managers ont des perceptions erronées de leur propre environnement, et parce les firmes tendent à exagérer leurs propres erreurs, les stratégies explicites rendent les actions moins réalistes et moins réactives à des événements inattendus. Encourager les managers à faire des prévisions à court terme sur les mouvements de leurs concurrents peut leur éviter de faire les frais de rationalisations excessives. L'excès de rationalisation engendrée par les plans rendent les comportements inflexibles, favorisent l'émergence d'aveuglements collectifs, développent les angles morts, et rend difficile l'évaluation des résultats des actions engagées.

Parce qu'elle relativise l'importance du long terme, l'analyse des dynamiques d'interaction rend les managers plus flexibles quant à la possible émergence d'événements totalement incongrus. Les prévisions à long terme sont porteuses d'erreurs beaucoup plus grossières que des prévisions à court terme sur des unités d'analyse réduites.

Parce qu'elle favorise la prise en compte du contexte de l'action stratégique, l'analyse des dynamiques d'interaction permet d'éviter l'enlisement dans des généralisations hasardeuses.

Boland et ses collègues (2000) ont découvert que les managers prenaient de bien meilleures décisions quand ils se focalisaient sur des cas particuliers.

Pour que l'analyse dynamique des interactions préserve son efficacité, elle doit donc éviter un recours trop systématique à la généralisation et aux modélisations excessives, et minimiser sa formalisation. Smith et al. (1992) ont un recours excessif à ces généralisations sur le comportement historique de signalisation des firmes. Leur prédiction sont d'ailleurs bien meilleures quand elles s'attachent à la prévision de mouvements de prix et de promotion, de très court terme, que lorsqu'elles concernent la répétition sur le long terme de ces mêmes comportements. La formalisation encourage la réduction et la rationalisation, si bien que l'excès de formalisation entraîne de larges erreurs que les managers ont tendance à remettre en cause bien plus rarement que leurs évaluations informelles (Starbuck, 1992).

Schäffer et ses collègues (2001) montrent d'ailleurs que la quantification de la planification stratégique offre une bien meilleure corrélation avec l'efficacité de la mise en œuvre ($r=0,66$) qu'avec l'efficacité de l'anticipation des manœuvres stratégiques des concurrents ($r=0,32$). Mais dès qu'il s'agit d'expliquer la performance sur le marché, la corrélation tombe à 0,25. Schäffer et al. (2001, p. 17) ont néanmoins interrogé par questionnaire que des contrôleurs de gestion, ce qui assurait une bonne connaissance des chiffres, mais ce qui explique sans doute aussi la perception extrêmement positive de l'influence de la planification sur l'exécution !

Conclusion

L'école de l'interaction stratégique fait plus confiance aux mouvements qu'aux discours et aux plans. Et elle a sans doute raison.

Elle se focalise sur le court terme, sur les manœuvres observables, et privilégie les stratégies opérationnelles de manipulation et de contrôle des ressources, plutôt que les plans à très long terme affichées par les firmes. Et là encore, elle est sans doute raisonnable.

Elle privilégie l'observation directe et le recueil de sources primaires ou secondaires directement produites par les firmes. Elle fait de sa dimension empirique son cheval de bataille, sans renier les apports historiques de l'économie industrielle, de la sociologie des organisations et de la psychologie des conflits. Et là aussi, elle fait preuve de sagesse.

Faut-il pour autant avoir une confiance aveugle dans les mouvements stratégiques ? Est-ce une approche de la stratégie réaliste ? Nous avons suggéré, en nous appuyant sur des études empiriques antérieures, que dans la plupart des cas :

- Les firmes formalisent leurs mouvements *a posteriori*
- Un mouvement formalisé à l'avance n'est pas plus profitable que tout autre
- La formalisation *ex ante* des mouvements stratégiques en fait des idéologies
- La formalisation de la stratégie peut être nuisible et source de faux consensus
- La plupart des managers ne connaissent pas leur firme et sont incapables d'en prédire les mouvements
- Les mouvements des firmes sont imprévisibles au delà de quelques mois.

S'appuyer exclusivement sur l'analyse des mouvements stratégiques pour prédire le succès et la performance des firmes est sans doute aussi dangereux que de faire aveuglément confiance à la supériorité des ressources, à l'écologie des populations, ou à l'adéquation stratégique de

la théorie de la contingence. Les firmes ne sont pas systématiques dans la planification de leurs mouvements. Leur rationalité est très limitée, et comme le montre les travaux de Smith, Grimm et Gannon (1992), elles réagissent plus facilement à des menaces immédiates grevant leur profitabilité à court terme, sans plus de considération pour le caractère stratégique ou tactique des manœuvres de la firme concurrente.

L'école de l'interaction stratégique a néanmoins un avantage certain sur ses aînées : sa forte dimension empirique et son recours systématique à l'observation directe la pousse au réalisme et à la modération :

- Réalisme, parce que les firmes n'attendent généralement pas plus de quelques mois pour réagir aux offensives de leur concurrentes ; ce qui rend les prédictions plus faciles à établir, dans des conditions de fiabilité meilleures ;
- Modération, parce que les mouvements stratégiques sont directement observables, dans les ressources qu'ils mobilisent ou qu'ils interdisent à la concurrence, dans les entrées ou les retraits des marchés, dans l'ajustement des prix et des capacités de production. Et ainsi, peut-être, les chercheurs étudiant les dynamiques concurrentielles peuvent-ils éviter les rationalisations excessives.

Au final, les mouvements stratégiques sont des unités d'analyse pertinente si on prend la précaution de ne pas amalgamer l'intentionnalité *ex ante* (c'est-à-dire l'existence d'un plan formel préalable) avec l'observation des manœuvres des firmes sur le terrain. Il faudra sans doute beaucoup de sagesse et de relativisme à ce courant ascendant de la recherche en management stratégique pour ne pas emprunter avec trop d'enthousiasme les traces de ces aînés. Et ne jamais oublier que beaucoup de mouvements ne doivent leur succès, et leur existence, qu'à une bonne dose de chance et d'opportunité.

References

- Armstrong, J. S. (1985) *Long Range Forecasting: From Crystal Ball to Computer*, second edition, Wiley-Interscience, New York, p. 91.
- Baum, J.A.C. et Dobbin, F. (2000), « Doing interdisciplinary research in strategic management – without a paradigm war », in J.A.C. Baum & F. Dobbin (Eds.), *Economics meets sociology in strategic management*, Stanford, CA : JAI Press, pp. 389-410.
- Baumard, P. (1997), « L'information stratégique dans la grande organisation », *Systèmes d'information et management*, Vol.2. N° 2, Juin 1997, pp. 3-25.
- Baumard, P. (2001), *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris : Dunod.
- Bettis, R.A. (2000), "The iron cage is emptying. The dominant logic non longer dominates", in J.A.C. Baum & F. Dobbin (Eds.), *Economics meets sociology in strategic management*, Stanford, CA : JAI Press, pp.167-179.
- Boland, R. J., Jr., Singh, J., Salipante, P., Aram, J., Fay, S. Y., and Kanawattanachai, P. (2000) "Knowledge representations and knowledge transfer," *manuscript*, Case Western Reserve University.
- Burgelman, R.A., Grove A.S. (1996), « Strategic dissonance », *California Management Review*; 38(2), pp. 8-16.

- Chakravarthy, B. and Lorange, P. (1991) *Managing the Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Claudy, J. G. (1972). "A comparison of five variable weighting procedures," *Educational and Psychological Measurement*, 32: 311-322.
- D'Aveni R.A. et Gunther R. (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York : The Free Press.
- Déry, R. (2001), "La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie", in: A.C. Martinet et R-A Thiétart, (Eds.), *Stratégies: actualités et futurs de la recherche*, Paris: Vuibert / Fnege, pp. 7-42.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48 (April), 147-160
- Dorans, N., and Drasgow, F. (1978). "Alternative weighting schemes for linear prediction," *Organizational Behavior and Human Performance*, 21:316-345.
- Downey, H. K., Hellriegel, D. and Slocum, J. W. Jr. (1975) "Environmental uncertainty: the construct and its application," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 613-629.
- Elliott, J. W. (1973) "A direct comparison of short-run GNP forecasting models," *Journal of Business*, Vol. 46, pp. 33-60.
- Grant R.M. (1997), *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications*, Malden, MA : Blackwell Publishers.
- Grinyer, P. H. and Norburn, D. (1975) "Formal strategizing for existing markets: perceptions of executives and financial performance," *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, Vol. 138, pp. 70-97.
- Hax, A.C. et Wilde, D.L. (2001), *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*, New York: Palgrave.
- Janis, I. L. (1972) *Victims of Group think*, Houghton Mifflin, Boston.
- Makridakis, S., Andersen, A., Carbone, R., Fildes, R., Hibon, M., Lewandowski, R., Newton, J., Parzen, E. and Winkler, R. (1982) *The forecasting accuracy of major time series methods*, Wiley, Chichester.
- Martinnet, A.C. (2001), "Le faux déclin de la planification stratégique", in: ", in: A.C. Martinet et R-A Thiétart, (Eds.), *Stratégies: actualités et futurs de la recherche*, Paris: Vuibert / Fnege, pp. 175-193.
- Meyer A. D. et Starbuck (1993), « Interactions between politics and ideologies in strategy formation », in K. Roberts (ed.), *New Challenges to Understanding Organizations*, New York : Macmillan, pp. 99-116.
- Mezias, J. M. and Starbuck, W. H. (2000) "The distorted mirrors in our funhouse: Studying the accuracy of managers' perceptions," manuscript, University of Miami.
- Miller C.C. et Cardinal L. B. (1994), "Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1649-1665.
- Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (1984) "To avoid organizational crises, unlearn," *Organizational Dynamics*, Vol. 12 (Spring), pp. 53-65.
- Pant, P. N. and Starbuck, W. H. (1990) "Innocents in the forest: forecasting and research methods," *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 433-460.
- Payne, R. L. and Pugh, D. S. (1976) "Organizational structure and climate," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 1125-1173.

- Porter, L. W. and Roberts, K. H. (1976) "Communication in organizations," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 1553-1589.
- Schäffer, U. Weber, J. et Willauer, B. (2001), "Quantification of strategic planning, planning effectiveness and business unit performance: empirical evidence from a German study", *proceedings of the European Accounting Association Conference*, Athènes, août.
- Schmidt, F. L. (1971). "The relative efficiency of regression and simple unit predictor weights in applied differential psychology," *Educational and Psychological Measurement*, 31: 699-714.
- Schwenk, C. R. et Shrader, C. B. (1993), « Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, (17), pp. 53-64.
- Smith, K.G., Grimm, C.M. et Gannon, M.J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Newbury Park, CA: Sage.
- Starbuck, W. H. (1985) "Acting first and thinking later: finding decisions and strategies in the past," in J. M. Pennings and Associates, *Organizational Strategy and Change*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 336-372.
- Starbuck, W. H. (1992) "Strategizing in the real world," *International Journal of Technology Management*, Special Publication on Technological Foundations of Strategic Management, 1992, 8(1/2): 77-85.
- Starbuck, W. H. and Mezias, J. M. "Opening Pandora's box: Studying the accuracy of managers' perceptions," *Journal of Organizational Behavior*, 1996, 17(2): 99-117.
- Starbuck, W.H. (1983), "Organizations as action generators", *American Sociological Review*, 48: 91-102.
- Tosi, H., Aldag, R. and Storey, R. (1973) "On the measurement of the environment: an assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, pp. 27-36.