

CHRONO STRATEGIES FACE A UN PROCESSUS REGLEMENTAIRE

Benoît DEMIL

Programme Doctoral ESSEC / Université Paris X - Nanterre
ATER Université Paris I - Sorbonne

Adresse : Programme Doctoral ESSEC - BP. 105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
FRANCE

Tél : 33. 01. 34.43.30.85
Fax : 33.01.34.43.30.01 (c/o Programme doctoral)
E-Mail : « d_demil@edu.essec.fr »

Mots clés : Autonomie ; Pionnier ; Réglementation ; Suiveur ;

VIIème conférence internationale de management stratégique
Louvain-La-neuve
27-28-29 mai 1998

CHRONO STRATEGIES FACE A UN PROCESSUS REGLEMENTAIRE

Les décisions au sein des organisations ne concernent pas uniquement les contenus. Souvent, se pose la question du "quand agir ?". Le temps constitue en effet une valeur économique que les organisations doivent gérer, au même titre que d'autres ressources. Il représente une variable d'action qui est « *ce que l'on décide d'en faire* » (Martinet, 1991 : 53). Certains auteurs avancent même qu'il serait la prochaine source d'avantage concurrentiel (Stalk, 1988). Dans le domaine de la production, les techniques de juste-à-temps, les usines flexibles ou encore le raccourcissement des cycles de développement de produit auront ainsi fourni des avantages décisifs aux entreprises japonaises (Stalk, 1988). De la même manière, Combiert et Pras (1995) soulignent qu'en marketing, le temps d'action, c'est à dire l'écart de temps entre une idée et sa commercialisation, devient un facteur de leadership sur les marchés. Enfin, dans le domaine du management stratégique, des auteurs comme Hamel et Prahalad (1995) exhortent les entreprises à avoir un comportement de pionnier et de défricheur, c'est à dire à être les premières sur les marchés.

On peut donc penser que la façon dont le temps est géré par les organisations influence leurs performances. Dans la littérature managériale, cette problématique est notamment traitée par le cadre théorique et empirique de l'avantage au pionnier. Ce dernier relie les temps d'action des organisations à leurs performances et avance, de façon générale, qu'un pionnier obtient des performances supérieures à celles des suiveurs.

Après avoir présenté dans une première partie de l'article, le cadre de l'avantage au pionnier, nous présentons une recherche empirique qui tente de répondre aux insuffisances relevées et aux questionnements potentiels que soulèvent la littérature du domaine. Une méthodologie qualitative est notamment employée pour entrer dans une logique de découverte (Wacheux, 1996) et pour contextualiser la recherche (Brouwers et al., 1997). Le travail empirique présenté se penche sur un champ particulier d'application des chrono stratégies, à savoir la réglementation. Ce domaine a été choisi pour deux raisons.

D'une part, les rares études sur les stratégies politiques des organisations se sont plus volontiers penchées sur le contenu des décisions que sur les temps d'action des organisations. Nous n'avons ainsi relevé qu'un seul article traitant des stratégies de pionnier et de suiveurs face à la réglementation (Nehrt, 1996). D'autre part, ce sujet nous semble devenir crucial pour les organisations. En effet, le contexte actuel de déréglementation dans de nombreux secteurs publics en Europe, fait souvent oublier que les textes juridiques se multiplient et que s'installe une complexité réglementaire importante. On estime par exemple que le nombre de textes juridiques touchant l'entreprise est passé en France, entre 1980 et 1991, de 8 690 à 26 162 (L'Usine Nouvelle, 1992). Ainsi, voit-on se multiplier les dilemmes juridiques quant aux temps d'action face aux réglementations. Concernant la loi sur les 35 heures en France, une entreprise doit-elle immédiatement tenter de mettre en place de nouveaux horaires de travail (avec, par exemple, des avantages en termes de primes) ou doit-elle attendre le terme échu de la réglementation (en espérant que les positions du gouvernement français auront été revues à baisse d'ici l'an 2000) ? Ce type de dilemme a également préoccupé le secteur chimique à propos des chlorofluorocarbones (CFC). Fallait-il immédiatement se lancer dans la recherche de substituts aux produits prohibés après le traité de Montréal ou attendre de développer des produits substituts de seconde génération, et dépasser ainsi les pionniers (Détrie et Quelin, 1993) ?

Finally, the conclusions of our research allow: (1) to clarify specific aspects related to regulation and the advantages of different possible strategies in this domain and (2) to propose a general framework to address pioneer phenomena.

1. L'avantage au pionnier : présentation et limites du cadre

In this part we present the framework of the pioneer. We first insist on the definition of the pioneer that emerges from the literature, even if this definition is not taken into account in many empirical studies. Then, we evoke the results of empirical research. Finally, we highlight the different gaps of the current framework, both on the theoretical and methodological planes. These gaps have largely oriented us towards a qualitative research methodology that seems suitable to fill some of them.

1.1. La définition du pionnier

The problem of the definition of the pioneer is probably the most thorny of this theoretical framework (Lieberman and Montgomery, 1988 : 50-51). It is transparent for example through empirical studies using data bases. When it cannot be conceptually defined as a single pioneer per market, the PIMS database contains a proportion of pioneers (more than 50%). The uniqueness of the pioneer is thus called into question. Moreover, if the pioneer must introduce an innovation to be qualified as such, what should be the extent of this innovation?

An important literature review¹, carried out during a thesis, allowed us to highlight two characteristics that allow identifying a pioneer. On the one hand, it is an organization that adopts an innovative strategy, that is to say that it carries out an action considered as important and new for this organization, but also as important and new in the context considered. This context is defined as the set of organizations in its environment that are circumscribed in a temporal and geographical space, and with which the organization interacts. It therefore includes its competitors but also the organizations that provide it with resources.

On the other hand, the pioneer acts first. It will be the first to launch a new product (e.g. Robinson and Fornell, 1985 : 305 ; Schmalensee, 1982 : 350 ; Urban et al., 1986), to enter a new market (e.g. Bryman, 1997 ; Mascarenhas, 1992 a, b ; Mitchell, 1989, 1991) or to introduce an innovation in its production process (Kerin et al., 1992 ; Nehrt, 1996). The time to act allows establishing different typologies of organizations: one will generally find one or more pioneers, early followers and late followers.

1.2. Des résultats empiriques convergents

The panorama offered by 23 empirical studies reviewed appears relatively homogeneous even if it raises questions about the validity of the results obtained as we will see in part 1.3. (Demil, 1998). Two general lessons can be drawn from these studies.

First, empirical results show that there is a negative relationship between the order of entry or action and performance. Consequently, the higher the rank of entry on a market, the lower the performance of the companies. The first company to enter the market

un marché ou de façon plus générale, à être un innovateur, a donc des performances supérieures à celles de ses suiveurs. Et les suiveurs, de leur côté, ont eux-mêmes des performances supérieures à celles des derniers entrants.

Parmi les études empiriques recensées, 15 (65%) concluent effectivement à une relation négative. La proportion importante de travaux concluant à une telle relation est corroborée par une méta-analyse menée par Szymanski et al. (1995) sur 16 études empiriques quantitativesⁱⁱ. Ces auteurs concluent que 95% des études empiriques présentent une corrélation positive entre le fait d'être pionnier et d'avoir de bonnes performances.

Le deuxième enseignement des études empiriques revues concerne le poids du facteur « temps d'action ». A la suite de plusieurs travaux, il semble que l'ordre d'entrée soit un facteur explicatif important de la performance. Urban et al. (1986) et Robinson et Fornell (1985) trouvent par exemple que ce facteur explique respectivement 32% et 18% de la part de marché pour des biens de consommation. De leur côté, Mascarenhas (1992) et Robinson (1988) trouvent que l'ordre d'entrée rend compte de 39% et de 9% de la part de marché, respectivement pour le secteur international des plates formes pétrolières et pour les biens industriels. De façon plus générale, Szymanski et al. (1995) observent qu'en moyenne, le pionnier acquiert une part de marché supérieure de 4.21 points à celle de ses suiveurs. Dans leur analyse, ces effets sur la part de marché sont positifs et significatifs. Cet effet rend compte en effet dans une proportion de 15 à 20%, de la part de marché obtenue par le pionnier.

En conclusion, « l'effet pionnier » existe bien et son influence sur les performances des organisations n'est pas négligeable. Cependant, un ensemble de remarques viennent interroger le cadre et les résultats empiriques qu'il produit.

1.3. Lacunes et insuffisances des recherches sur le pionnier

Plusieurs lacunes et limites entament le consensus formé dans la littérature autour des résultats précédents. Elles tiennent tout d'abord aux échantillons utilisés qui introduisent de nombreux biais dans le lien entre temps d'action et performances. De plus, de nombreux modérateurs, propres au secteur et aux caractéristiques de l'innovation, peuvent modifier les mécanismes qui fournissent un avantage au pionnier. Plus fondamentalement, différentes remises en cause théoriques peuvent être avancées. Elles tiennent à la prise en compte de l'endogénéité dans la stratégie de pionnier, au processus de décision qui est sous-entendu dans les différents travaux et à l'assimilation des performances aux seuls critères financiers. Finalement, c'est à une interrogation générale sur la pertinence des questions traitées actuellement par le cadre du pionnier que nous invitent des auteurs comme Lieberman et Montgomery (1988).

1.3.1. Des biais imputables aux échantillons

Pour aborder les lacunes du cadre du pionnier, nous pouvons partir des résultats plus circonspects qu'établissent quelques travaux sur les liens entre temps d'action et performances. Six travaux confirment en effet l'existence de risques potentiels pour le pionnier. Glazer (1985), Rosenbloom et Cusumano (1987), Lilien et Yoon (1990), Golder et Tellis (1993) et Bryman (1997) concluent à des résultats plutôt négatifs pour le pionnier par rapport à ceux des suiveurs. Et ceci, que les performances du pionnier soient appréhendées en termes de part de marché (PDM) ou de survie. Schnaars (1986), quant à lui, conclut à une

absence de relation univoque entre ordre d'entrée et performances. Ses « mini-études » de cas ne montrent pas un avantage systématique au pionnier.

Il est intéressant de rapprocher ces résultats des méthodologies employées. On peut noter en effet que la majorité des études utilise des méthodes quantitatives pour mettre en évidence le lien entre ordre d'entrée et performances. Seuls Schnaars (1986), Rosenbloom et Cusumano (1987), Golder et Tellis (1993) et Bryman (1997) ont recours à des approches qualitatives du type étude de cas. Étonnamment, ces études recouvrent en partie celles qui mettent en évidence des liens mitigés entre temps d'action et performances. Surgit donc une première remise en cause des résultats que la majorité des études quantitatives ont produit : Les différences dans les conclusions sont-elles imputables aux méthodologies employées ? Et si oui, pourquoi ?

Pour répondre à cette interrogation, il s'avère utile de souligner les biais qu'introduisent les échantillons servant aux études quantitatives. Le premier a trait aux origines mêmes de ces échantillons, à savoir les bases de données. Ainsi, Lambkin (1988) et Robinson (1988) reconnaissent par exemple que l'utilisation des bases de données comme le PIMS est critiquable. En effet, les entreprises du PIMS ont tendance à ne pas être représentatives de la population globale des entreprises. Elles présentent des compétences et des ressources reconnues comme supérieures à la moyenne et sont plutôt de grande taille. De plus, ces entreprises tendent à connaître le succès plutôt que l'échec. D'autre part, Kerin et al. (1992) font justement remarquer que les études basées sur le PIMS présentent des échantillons hétérogènes. Les marchés et produits, bien que différents, sont amalgamés dans les échantillons. Or, on peut penser que des différences de contexte influent sur la relation entre ordre d'entrée et PDM. Les industries ont en effet des caractéristiques structurelles (concentration ou barrières à l'entrée, par exemple) qui ont une influence sur les possibilités d'exploiter un avantage (Patterson, 1993).

Le deuxième biais important tient à l'identification des pionniers *réels*. Il est en effet difficile a posteriori d'identifier les premières entreprises sur un marché. Golder et Tellis (1993) observent ainsi que les premières entreprises, les véritables pionniers, restent généralement très peu de temps sur le marché qu'elles abordent. Leur passage est en réalité souvent fugace (e.g. Schnaars, 1986 ; Bryman, 1997). Et pourtant, ce sont elles les véritables pionniers. Ces problèmes d'identification, tant au niveau conceptuel que pratique, entachent la validité d'une grande partie des études quantitatives. Il ne semble pas sûr en effet que les travaux empiriques quantitatifs aient toujours mesuré le véritable effet pionnier. Il est plus probable de penser qu'elles ont souvent mesuré « l'effet produit par le fait d'être parmi les premiers ». D'autant plus que, dans le PIMS, ce sont les entreprises elles-mêmes qui fournissent les informations et qui se classent dans les catégories pionnier ou suiveur. Une entreprise qui *se perçoit* comme faisant partie des premières sur un marché sera enregistrée comme pionnier.

Le dernier problème concernant l'utilisation des bases de données est qu'elles ne tiennent compte que des entreprises « survivantes ». Seules les entreprises qui ont réussi sur un marché, c'est à dire qui n'ont pas été éliminées, sont prises en compte. Glazer (1985) remarque ainsi que les échantillons sur les entreprises existantes sont toujours biaisés. Ces échantillons rassemblent toujours les innovateurs à succès et écartent les échecs d'entreprises qui quittent le marché, sont absorbées ou simplement ne survivent pas. Golder et Tellis (1993) soulignent également le biais vers le succès des approches quantitatives actuellement pratiquées. Ils préconisent en conséquence l'utilisation de l'approche qualitative historique pour étudier les véritables pionniers dont on a même souvent oublié le nom. Dans cette

optique, il est nécessaire de se reporter scrupuleusement aux données secondaires de l'époque pour retrouver leur trace.

1.3.2. Une nécessaire contextualisation des recherches

La littérature avance en général un phénomène d'accumulation d'actifs comme mécanisme explicatif de l'avantage au pionnier (Dierickx et Cool, 1989). Le pionnier bénéficie d'une période pendant laquelle il accumule réputation, expérience ou image, ressources qui ne peuvent être immédiatement acquises ou imitées par les suiveurs. Cependant, plusieurs auteurs (e.g. Kerin et al., 1992) ont souligné que ce mécanisme devait être modéré selon les secteurs ou les situations étudiés.

On peut citer de façon non exhaustive plusieurs exemples de modérateurs. Il en va ainsi de l'incertitude qui accompagne souvent l'opportunité qui se présente à un pionnier (Wernerfelt et Karnani, 1987). Cette incertitude peut le pousser à n'investir que très peu et donc parallèlement à n'agir qu'à petite échelle, ce qui ne lui fait pas gagner d'avantages significatifs en termes de coûts, tout en limitant ses risques. De même, l'avantage en termes d'asymétrie de coûts de publicité, grâce auquel le message du pionnier a une efficacité plus grande, n'est par exemple valable que pour les industries ayant une forte intensité en frais publicitaires. Enfin, si le temps de réponse des suiveurs peut être relativement court - ce qui dépend des coûts d'acquisition de l'information et des actifs en jeu -, un certain nombre de mécanismes peuvent ne plus jouer en faveur du pionnier. Fox et Vaaler (1995) montrent par exemple que les innovations lancées dans le domaine financier sont en général imitées en moins d'un an et ne fournissent pas d'avantage en termes de coûts au pionnier.

Cette énumération de quelques modérateurs rend bien compte de l'intervention des contingences attachées aux marchés ou aux situations auxquelles on s'intéresse. Elles limitent toute tentative d'explication générale de l'avantage au pionnier et pousse le chercheur à contextualiser sa recherche.

1.3.3. La disparition de la dimension endogène

Une des interrogations les plus fondamentales que l'on peut avoir d'un point de vue stratégique sur le cadre actuel du pionnier, tient au problème de l'endogénéité du phénomène. Jusqu'à présent, les différents modèles économiques ou marketing ne s'interrogeaient pas sur l'émergence du phénomène de pionnier. Ce dernier était donné dès le départ dans la situation étudiée. De ce fait, la variable « pionnier » des modèles était donc essentiellement exogène ; elle était un donné plus qu'un construit. Cependant, plusieurs articles ont récemment soulevé la possibilité que l'organisation qui était pionnière, pouvait influencer l'action même d'être pionnier et les avantages qu'elle pouvait en retirer (Vanhonacker et Day, 1987 ; Lieberman et Montgomery, 1988 ; Moore et al., 1991 ; Kerin et al., 1992).

La question de l'endogénéité du phénomène du pionnier a été soulevée après que plusieurs chercheurs aient fait cette constatation relativement évidente : si le pionnier a effectivement les avantages que semblent lui promettre les études empiriques, pourquoi toute organisation ne cherche-t-elle pas à le devenir ? A cette question, Lieberman et Montgomery (1988 : 49) répondent que « *a given firm cannot simply choose whether or not to pioneer ; pioneering opportunities arise endogenously ...* ». De la même façon, Moore et al. (1991 : 97) s'interrogent : « *This robust finding raises the question of why, if pioneering improves firm performance, all firms do not attempt a first-entry strategy. In a pure luck model, all firms try*

to enter first and the lucky firm wins the entry race ». Ces remarques vont dans le sens des chercheurs en organisation, pour lesquels l'innovation présente des risques qui finalement font de l'acte de pionnier un paradoxe bien plus qu'une règle générale. Comme le note March (1991 : 100), « *En fait, on s'attend à ce qu'une institution prompte à adopter des propositions innovatrices survive moins bien et moins longtemps que les autres. Bien que certains sauts dans l'inconnu soient judicieux, être le premier à expérimenter une idée ne vaut pas la peine de prendre le risque* ».

Concevoir l'avantage au pionnier comme un processus endogène entraîne plusieurs conséquences. La première, et la plus évidente, est que le mot d'ordre, l'orthodoxie, qui veut que l'on soit toujours pionnier peut largement être remis en cause. Il vaut mieux ne pas préconiser cette stratégie de manière normative ou alors s'attendre à aller à l'encontre de graves désillusions. La deuxième conséquence est une remise en cause d'une bonne partie de la littérature sur le pionnier. Si, par exemple, les pionniers sont souvent des entreprises avec de fortes compétences et ayant déjà de bonnes performances, le lien direct entre « être pionnier » et performances supérieures doit être sérieusement interrogé. Ce qui signifie, comme le disent Lieberman et Montgomery (1988 : 49) que « *... profits earned by first-movers are fundamentally attributable to proficiency and luck, rather than 'pioneering' per se* ». Au niveau empirique, Rosenbloom et Cusumano (1987 : 65) observent par exemple que les différences de performances entre les entreprises du secteur du magnétoscope trouvent leur source dans les différentes façons de gérer la technologie, bien plus que dans le fait d'être pionnier. La troisième conséquence de l'endogénéité est de redonner aux organisations, dans un certain sens, le contrôle du processus de pionnier. Dans l'approche économique en effet, les actions du pionnier et ses conséquences lui échappent largement. Elles sont essentiellement le fait de la structure du secteur. Si l'endogénéité est prise en compte, les actions pionnières deviennent une stratégie sur laquelle l'organisation a une influence et exerce des choix (Child, 1972). Enfin, la dernière conséquence est que les caractéristiques des organisations (compétences et ressources) doivent être étudiées pour déterminer si oui ou non, elles influent sur le processus de génération et d'exploitation de l'avantage. Cela nécessite de se départir des hypothèses habituelles des modèles économiques pour lesquels les entreprises sont identiques à la taille près ou au secteur près (Nelson, 1991).

1.3.4. Le processus de décision sous-entendu par la littérature

La question de la décision ne se pose pas pour les chercheurs en marketing dans la littérature sur le pionnier, puisqu'ils se penchent essentiellement sur la relation entre ordre d'entrée et performances. La forme que prend le processus de décision importe donc peu pour eux. Seule compte en définitive la relation observée entre les deux variables.

Cependant, il n'en va pas de même dans les modèles économiques. La firme est vue comme une fonction de choix qui sélectionne parmi un ensemble de stratégies, celle qui maximise son profit. Elle opère après un calcul qui optimise sa décision d'entrée ou non, ou le montant de son investissement. En résumé, elle agit après avoir scruté les opportunités ou les menaces de son environnement. L'information est le plus souvent sans coûts, ce qui ne veut cependant pas dire que la firme soit dans une situation d'information parfaite (e.g. Gal-or, 1987). Si l'on voulait rapprocher le processus de décision des économistes industriels du domaine stratégique, on pourrait l'assimiler au processus synoptique de décision résumé par Fredrickson et Mitchell (1984), au processus analytiqueⁱⁱⁱ dont parle Sfez (1984) ou encore à ce que Mintzberg et Waters (1985) appellent la stratégie planifiée.

Dans le processus synoptique, le processus de décision est envisagé comme hautement rationnel, dirigé vers un but identifié à l'avance. Il relie clairement fins et moyens. Le stimulus de la décision tient de la menace ou de l'opportunité. Pendant ce processus, les managers comparent de façon exhaustive les différentes solutions élaborées après une recherche d'informations minutieuse. Le choix d'une solution s'effectue alors par optimisation, plus que par satisfaction comme dans l'autre type de processus, le processus incrémental. Ce dernier a été avancé par Lindblom (1959) et illustré empiriquement par Quinn (1980). Pour Lindblom, lorsqu'on veut prendre une décision, la solution de rassembler toute l'information disponible et de l'analyser pour parvenir à une solution n'est tout simplement pas réalisable. L'acteur économique compare plutôt quelques solutions et buts de façon limitée, le plus souvent de façon conjointe. Au lieu d'observer des managers clairvoyants sur leur avenir, il est donc plus probable d'observer empiriquement des personnes prudentes, qui avancent à petits pas et retardent au maximum un engagement définitif (Quinn, 1980 : 52).

D'autre part, le processus de décision économique est largement linéaire. Un choix est opéré parmi différentes alternatives possibles. Or, cette approche ne rend pas compte des processus "réels" de décision. Comme Sfez (1984) le remarque, la décision est un processus non susceptible de fractionnement, où la création est continue. Il se refuse donc à considérer le processus de décision comme linéaire. Les buts sont par exemple en partie découverts pendant l'action et les moyens et objectifs sont sélectionnés de façon concomitante. Au niveau empirique, de nombreux allers et retours peuvent d'ailleurs être observés entre les différentes phases du processus de décision (Mintzberg et al., 1976).

En conclusion, alors que les modèles économiques attribuent au pionnier un raisonnement de type synoptique, il nous semble au contraire que ce type de processus est le moins apte à rendre compte de cette stratégie. Ainsi, pour Dutton et Freedman (1985) on n'obtient un avantage par rapport à d'autres organisations que si on fait les choses différemment, en situation d'ignorance. Mais ceci implique que parmi les trois processus qui produisent le changement à savoir, le calcul, l'imitation et l'expérimentation, c'est cette dernière qui prenne le dessus en situation d'ignorance. Le calcul, c'est à dire les comparaisons coûts/bénéfices, a alors en effet une valeur limitée même si il accompagne en fait toujours l'expérimentation.

1.3.5. Les problèmes liés à la performance

La majorité des études sur le pionnier mesure la performance des organisations sous l'angle des parts de marché. Cependant, ce seul critère paraît insuffisant dans une optique stratégique. En effet, l'une des conceptions traditionnelles du management stratégique est d'être un processus qui permet aux organisations de s'adapter à leur environnement^{iv} (e.g. Miles et Snow, 1978). Cette adaptation s'effectue activement ou passivement en agissant sur son contexte, sur elle-même, ou en combinant les deux types d'actions précédents (Desreumaux, 1993 : 365). Le management stratégique visera alors dans ce contexte, « à la formation de décisions fructueuses » qui s'apprécieront à l'aune de critères de compétitivité (efficacité et efficacité), de sécurité, de légitimité et de réduction de l'incertitude (Koenig, 1990, 1996 b).

En aucun cas, la seule part de marché ne correspond à ces critères. Elle peut être une bonne mesure de l'efficacité ou de l'efficacité mais elle ne donne aucune indication sur la réduction de l'incertitude, la légitimité ou encore la sécurité. Ce dernier critère est mieux appréhendé par exemple par les mesures concernant la survie de l'organisation, apparue plus récemment dans diverses études (Bryman, 1997 ; Mascarhenas, 1992 ; Mitchell, 1989, 1991).

D'autre part, une mesure pertinente de la performance stratégique devrait évaluer la qualité de l'adaptation de l'organisation. Cependant, les mesures financières appréhendent difficilement ce type de performance et plusieurs critiques ont été avancées à leur encontre. Ces mesures se focalisent en effet sur les résultats et non sur les processus internes ; les parties prenantes auxquelles elles s'intéressent sont uniquement les actionnaires ; enfin, elles supposent qu'un seul critère peut évaluer l'excellence (Chakravarthy, 1986).

En conséquence, et sans chercher à opérationnaliser la performance qui pose par ailleurs de nombreux problèmes (March et Sutton, 1997), on peut avancer deux éléments pour la juger. D'une part, elle peut prendre des formes multiples et correspondre aux critères précédemment cités de compétitivité, de légitimité, de sécurité ou de réduction de l'incertitude. D'autre part, il convient d'ajouter à ces critères une dimension dynamique qui rende compte de l'adaptation de l'organisation. Les performances d'une manoeuvre à un moment t s'apprécient de façon reliée à l'avenir. Par là même, il paraît préférable de donner une vision longitudinale de la situation analysée afin d'apprécier l'action stratégique dans ses conséquences pour l'organisation et non de raisonner à court terme sur les avantages produits.

1.3.6. La pertinence des questions de recherche

Dans l'un des articles de référence dans le domaine du pionnier, Lieberman et Montgomery (1988) s'interrogent ouvertement sur la pertinence des questions actuellement étudiées par les chercheurs. Si, comme nous avons essayé de le montrer précédemment, le phénomène de pionnier nécessite de prendre en compte une forte dimension endogène, les bonnes questions ne sont peut-être plus celles qui ont été abordées par le passé. La focalisation sur la relation entre ordre d'action et performances paraît alors abusive. Comme le disent Lieberman et Montgomery, « *The fundamental (and in our view most interesting) question of how first-mover opportunities arise and are pursued by specific firms remains almost completely unexplored. An important theoretical challenge is to flesh out this dynamic process, and distinguish the impact of firm proficiency from that of luck* » (1988 : 52).

Dans les modèles économiques, les firmes sont supposées le plus souvent équivalentes et les chercheurs n'étudient que les mécanismes théoriques fournissant un avantage au pionnier. Une approche plus riche consisterait à étudier une situation concrète qui distinguerait le rôle de la variable organisation dans le phénomène de pionnier. En effet, toute action s'inscrit dans un cadre stratégique qui peut favoriser ou au contraire empêcher une décision^v (Burgelman, 1983). Des travaux récents en marketing cherchent d'ailleurs à élargir le cadre initial "ordre d'entrée-performance" pour tenir compte de la stratégie des organisations (Lambkin, 1988 ; Kerin et al., 1992 ; De Castro et Chrisman, 1995 ; Green et al., 1995). En général, ces études amènent à affaiblir l'impact de l'ordre d'entrée sur les performances dès que la stratégie est intégrée dans les modèles.

La deuxième question qui semble avoir été largement délaissée par la littérature tient à l'interaction entre un contexte, une situation et les actions et réactions des organisations. Abell (1978) a ouvert la voie avec son concept de fenêtre stratégique en soulignant la notion de *fit* entre organisations et environnement. Si les excès d'une approche purement adaptative de la stratégie ou les tentations déterministes de l'écologie des populations doivent rester à l'esprit, il n'en reste pas moins que le sillon reste à creuser largement dans cette direction. L'insertion de l'innovation dans son contexte (Christensen et Rosenbloom, 1995), le phénomène de « *liability of newness* » (Stinchcombe, 1965 ; Bryman, 1997) ou encore une approche écologique du phénomène de pionnier (Lambkin, 1988) plaident pour lier actions des organisation et environnement.

Ces questions ouvrent des voies de recherche que nous avons cherchées à exploiter lors d'une étude empirique. Nous présentons cette dernière dans la partie suivante.

2. Des hôpitaux face à la réglementation

La recherche menée étudie les comportements d'organisations face au développement d'une réglementation. Dans un premier temps, nous présentons cette recherche en insistant sur les apports et avantages d'une méthodologie qualitative dans le champ d'étude du pionnier. Ces derniers se fondent sur les différentes remarques émises dans notre première partie. Dans un second temps, nous présentons la réglementation à laquelle les organisations étudiées (des hôpitaux) ont fait face. Différents comportements sont alors présentés. Enfin, nous exposons les résultats de notre recherche. Ils concernent les performances des différentes organisations, reliées aux stratégies qu'elles ont adoptées, et permettent de proposer un schéma général des chrono stratégies qui diffère du schéma habituel de la littérature sur le pionnier.

2.1. Présentation de la recherche

L'étude empirique est consistuée d'une étude de cas. Cette stratégie de recherche a visé à combler certaines des lacunes repérées dans la littérature (Tableau 1) et à entrer dans une logique de découverte face à un nouvel objet d'étude (Wacheux, 1996), à savoir les comportements face à une réglementation. L'analyse des données s'est effectuée sur la base de la méthode d'analyse comparative constante préconisée par Glaser et Strauss (1967) afin de parvenir à une théorie substantive.

Tableau 1 : Les problèmes du cadre du pionnier résolus par l'approche qualitative

	Problèmes actuels du cadre du pionnier	Apports d'une méthodologie qualitative
Problèmes méthodologiques	définition du pionnier ;	repère précisément le pionnier ;
	biais des bases de données utilisées ;	typologie effectuée sur la base des comportements observés ; choix théoriques des cas étudiés ; les échecs sont pris en compte ;
Problèmes théoriques	absence de contingence ;	étude de l'organisation dans son contexte ;
	approche principalement exogène ;	relie organisation et stratégies ;
	mesure des performances sous l'angle uniquement financier ;	ouvre la possibilité de découvrir des performances autres que financières ;
Limites du cadre	les nouveaux produits ou marchés comme seuls objets d'étude ;	logique de découverte face à une nouvelle problématique ;

L'objet étudié est une réglementation environnementale sur les déchets hospitaliers à risques. Cette réglementation a obligé les hôpitaux, de la fin des années 80 à 1997, à arrêter leur mode d'élimination traditionnel (les incinérateurs situés dans les hôpitaux) pour envisager d'autres modes d'élimination, jugés moins polluants. Un ensemble d'interactions entre organisations assujetties et administrations a été retracé de façon longitudinale. Plus précisément, nous avons étudié pendant plus d'un an, 7 hôpitaux français d'une grande métropole de Province, soumis à l'arrivée de cette nouvelle réglementation.

Les matériaux collectés pour la recherche ont été divers. Les textes de lois ont constitué un matériau de premier choix, notamment pour établir le contexte réglementaire des hôpitaux, leurs obligations techniques, l'enchaînement des textes, les dates butoirs ... Plus largement, plusieurs textes administratifs importants, qui n'ont pas toujours un caractère législatif, ont été analysés. Quelques documents techniques (par exemple des études sur les modes d'élimination effectuées par des cabinets de conseil) et des articles tirés de la presse spécialisée sont venus s'ajouter à ces données secondaires.

Parallèlement à cette phase de collecte, une vingtaine d'entretiens ont été menés auprès de deux catégories d'acteurs. Les premiers ont eu lieu avec l'administration de la santé et de l'environnement. Ils ont visé le niveau local (comme la Direction Régionale de l'Action Sociale et Sanitaire, tutelle des hôpitaux) et national (comme le Ministère de la Santé). Ces premiers entretiens ont permis (1) d'approfondir notre connaissance du contexte réglementaire, (2) de connaître les objectifs et contraintes des hôpitaux et de l'administration et (3) de circonscrire notre étude à 7 hôpitaux qui avaient décidé de se rassembler pour faire face au nouvel environnement réglementaire et qui montraient des comportements variés face à la réglementation. Par la suite, des entretiens ont eu lieu avec les responsables du dossier des déchets dans chacun des 7 hôpitaux impliqués (généralement, les directeurs des services techniques). Dans tous les cas, chaque interlocuteur a relu les comptes-rendus d'entretiens et plusieurs d'entre eux ont été contactés pour relecture des interprétations effectuées par le chercheur.

2.2. Processus réglementaire et typologie des stratégies observées

La réglementation a été appréhendée de façon longitudinale dans la recherche. Depuis la fin des années 70, nous avons repéré cinq périodes dans ce processus. La première, qui s'étale de la fin des années 70 jusqu'à la fin des années 80, voit le législateur jeter les bases des obligations pour le traitement des déchets hospitaliers. La contrainte est alors faible pour les hôpitaux qui d'ailleurs prennent peu de mesures pour obtenir une élimination efficace de leurs déchets. A la fin des années 80 et au début des années 90, plusieurs initiatives, notamment du Ministère de la Santé, cherchent à améliorer l'élimination des déchets de soins (meilleur tri, traitement moins polluant ...). Cependant, ces actions restent peu contraignantes et les textes émis n'ont pas force de loi. Au niveau national, on peut constater que là encore les hôpitaux n'agissent que rarement sur le poste déchet de leur organisation.

Un virage important est pris au début des années 90. Des incidents médiatisés, l'intervention de la communauté européenne, une loi importante sur l'environnement votée en 1992, vont dans le même sens : un durcissement des normes. Les incinérateurs in situ - en général obsolètes - que la majorité des hôpitaux avait adopté comme mode d'élimination des déchets sont voués à disparaître. En effet, les coûts d'une mise aux normes des anciens incinérateurs sont prohibitifs, notamment dans la période de tarissement des ressources que connaît le secteur hospitalier français dans les années 90. L'objectif des pouvoirs publics est de laisser la place à des modes de traitement moins polluants comme par exemple l'incinération externe. La date butoir des réflexions est fixée à 1996.

C'est à cette date que nous avons considéré qu'une nouvelle étape de la réglementation intervenait. De 1996 à 1997, cette dernière se cristallise en effet, et prend provisoirement une forme définitive : de nouveaux textes sont émis pour récapituler la réglementation.

Ce rapide résumé du processus réglementaire permet de repérer deux stratégies générales mises en place par les hôpitaux étudiés. La première, que nous qualifions de pionnier, consiste

à agir avant le terme échu de la réglementation (1997) et à introduire une innovation importante dans le contexte considéré. Un hôpital l'a mise en place en adoptant, de 1993 à 1994, un procédé de traitement des déchets complètement inconnu jusque là en France. Ce procédé, qui agit par stérilisation des déchets et non par incinération, est fourni par une PMI locale. La deuxième stratégie, que nous qualifions de suiveur, se résume à agir à la date butoir imposée par la réglementation et à ne pas introduire d'innovation. Elle est mise en place par cinq hôpitaux qui, en 1996, créent un groupement public d'achat local et lancent, au début de 1997, un appel d'offres commun pour "acheter" des prestations d'élimination auprès des industriels du traitement de déchets. Un dernier hôpital, qui s'était récemment équipé de nouvelles installations d'incinération, parvient à faire accepter par l'administration de ne pas changer ses pratiques jusqu'en l'an 2000.

Il faut noter que, quelles que soient les stratégies individuelles des hôpitaux, elles s'inscrivent toutes dans une réflexion collective au sein d'une organisation - le Groupement - qui regroupe les sept hôpitaux et qui constitue un " forum", où sont discutés les problèmes et les solutions. Cette concertation collective à propos du problème des déchets a été largement encouragée par l'administration de la santé. Cette dernière voit en effet dans cette coopération une possibilité d'abaisser les coûts d'adaptation au nouveau contexte.

2.3. Résultats de la recherche : processus, performances, et modèle général

Dans cette dernière partie, nous présentons les principaux résultats de la recherche. Ils s'articulent autour de trois pôles. Le premier concerne les processus observés. Un lien peut être établi entre processus suivi et temps d'action. Le deuxième s'attache aux performances des différentes organisations. Elles sont nettement différenciées dans le cas étudié. Enfin, nous discutons d'un ensemble de relations apparues dans la recherche entre organisation, environnement et performances. Elles permettent d'avancer un modèle de portée générale, même si les résultats de la méthode abductive employée demande confirmation (Koenig, 1993).

2.3.1. Deux processus de décision distincts

Outre les deux stratégies identifiées, la recherche empirique a permis de mettre en lumière deux processus de décision assez distincts (Tableau 2). L'hôpital pionnier suit un processus qualifié d'incrémental : sa démarche est exploratoire, ses objectifs flous et l'incertitude importante ; la solution mise en place est largement émergente et ses performances sont mal connues a priori. Le processus des suiveurs s'assimile essentiellement à un processus synoptique du fait d'une démarche calculatrice aux objectifs clairs et confrontée à une faible incertitude ; les solutions envisagées sont nombreuses et leurs résultats sont connus par avance.

Tableau 2 : Les processus de décision des pionnier et suiveurs

Le pionnier	Caractéristiques du processus	Les suiveurs
crise de légitimité	Stimulus	problème soulevé par l'administration
forte	Incertitude affrontée	faible
vagues	Objectifs	clairs
faible	Nombre d'alternatives envisagées	important
émergente	Solution	émergente mais rapidement

		identifiée
faiblement prévisibles et incertains	Résultats	prévisibles et connus par avance

Ces deux processus mènent à des temps d'action différents. Le processus du pionnier dure environ 6 ans (de la fin 1989 à la fin 1994), celui des suiveurs 7 ans (de 1991 à 1997). Le pionnier a connu une certaine urgence, comparé aux autres hôpitaux du Groupement, suite à une crise de légitimité qui a vu remettre en cause ses pratiques par des associations écologistes, et plus généralement, par la population. L'urgence a donc eu pour effet de limiter le nombre d'alternatives et de données envisagées car le temps était compté (Riveline, 1991). Les caractères urgent et critique de la situation ont donc eu des effets positifs pour l'organisation, bien qu'ils puissent être jugés négativement au moment de la crise.

Concernant les suiveurs, on observe ce que remarquait Bonarelli (cité in Berry, 1989) à propos de l'arbitrage entre rationalité et temps. Le processus rationnel permet de passer en revue un grand nombre de solutions (sept au total) et de collecter beaucoup d'information (consultation auprès des industriels du traitement des déchets ; nombreuses études internes), ce qui diminue fortement l'incertitude dans la situation étudiée. De plus, le contexte réglementaire évolue dans le temps et devient moins ambigu. Cependant, tout processus rationnel a pour contrepartie importante une consommation de temps, ainsi que d'autres ressources (par exemple financières : études ou personnes travaillant à temps plein sur la question).

Notre première conclusion est donc, non pas que le processus incrémental aboutit à des temps d'action court (il n'y a qu'un an de différence entre les deux processus), mais que le processus rationnel mène l'organisation à des temps d'action longs. Plus généralement, le processus suivi par l'organisation n'est pas neutre sur les temps d'action.

2.3.2. Des performances différenciées : efficience vs autonomie

Le deuxième type de conclusions évoqué ici concerne les performances relatives des deux stratégies. Celle des suiveurs s'assimile clairement à l'efficience économique. La démarche rationnelle a en effet optimisé l'adéquation entre fins et moyens. Les hôpitaux qui lancent un appel d'offres en 1997 obtiennent des coûts de traitement des déchets de l'ordre de 3000 francs par tonne traitée. Ce prix - même si il est supérieur pour certains établissements aux coûts engendrés avant l'arrivée de la réglementation - peut être jugé satisfaisant. Il aura permis de faire face à des normes antipollution beaucoup plus strictes à budget presque constant.

Les performances du pionnier doivent s'évaluer sur d'autres dimensions. Elles sont faibles en termes économiques car le nouveau procédé assure un coût estimé à 4500 francs par tonne traitée. Cependant, sous un angle plus informel, les performances du pionnier sont importantes. Elles peuvent tout d'abord s'estimer en terme de légitimité. En effet, l'innovation est acceptée par les acteurs de l'environnement et la campagne d'opposition à l'hôpital cesse. Dans le même sens, le pionnier voit s'accroître sa réputation. Le procédé étant inconnu en France, de nombreuses délégations françaises et étrangères viennent en effet visiter l'installation et une journée « portes ouvertes » est organisée. Cependant, les performances du pionnier s'apprécient essentiellement et rétrospectivement en terme d'autonomie. Ce dernier terme, peu traité dans la littérature stratégique, mérite quelques développements particuliers.

2.3.3. L'autonomie du pionnier : fondements théoriques et illustration

Parler d'autonomie requiert tout d'abord de se départir de l'assimilation abusive que l'on effectue généralement entre ce terme et celui d'indépendance. En effet, indépendance et autonomie ne s'équivalent pas car les liens entre organisations peuvent être multiples, tout en conservant à une unité particulière son autonomie. Cette dernière peut donc se manifester même en contexte de dépendances nombreuses et « *qui en [l'autonomie] bénéficie peut, s'il le juge utile, renoncer en tout ou partie à son indépendance. Mais renonciation libre, décidée en parfaite connaissance de cause de ses intérêts, et à l'abri de toute pression extérieure* » (Poirier, 1997 : 125). D'autres auteurs ont plus largement insisté sur le paradoxe selon lequel l'autonomie nécessite certaines formes de dépendances, une solidarité, avec l'environnement. Morin (1977 : 203) parle ainsi « *d'autonomie-dépendante* », qui signifie que toute unité entretient un lien d'ouverture-fermeture avec son environnement et que ce dernier constitue donc autant l'unité, qu'elle le constitue. Elle y puise ses ressources, tout en « *protégeant son intégrité et son identité* ». L'autonomie ne suppose donc pas l'absence de liens mais au contraire se construit dans et par la dépendance au milieu^{vi} (Morin, 1994 : 283). De même, Varela (1989) parlant de la clôture opérationnelle caractérisant les systèmes autonomes, insiste sur le fait que celle-ci n'équivaut pas à une fermeture du système : « *Le terme de clôture se réfère au fait que le résultat d'une opération se situe à l'intérieur des frontières du système lui-même ; il ne présuppose pas que le système n'a pas d'interactions avec l'extérieur, ce qui serait la fermeture* » (ibid, p. 201). Enfin, dans le même sens, Probst (1994 : 132) note que « *les systèmes qui ne seront pas modelés, dirigés ou développés de l'extérieur peuvent toutefois être exposés à de fortes influences de la part de leur environnement (par exemple sous forme de dépendances en termes de ressources, de marchés, de technologies etc...)* ».

Ayant insisté sur les deux aspects du concept d'autonomie (différence avec l'indépendance et lien avec l'environnement), reste à en comprendre l'importance et la manifestation. Pour cela, il est nécessaire de revenir au sens étymologique du terme qui désigne une unité autonome comme celle « *qui se régit par ses propres lois* ». Ainsi, l'autonomie « *devient donc la finalité première, le fondement de toute entreprise politico-stratégique* » (Poirier 1997 : 124). Son importance tient à ce qu'elle est un préalable à toutes les décisions d'une unité^{vii}. Comme le souligne également Mèlèse (1990 : 56) dans le domaine de la gestion : « *l'autonomie d'une organisation peut être exprimée comme sa capacité de choisir une zone de fonctionnement et un comportement dans un ensemble admissible par les autres systèmes concernés* ». Parler d'autonomie pour une organisation consiste donc à admettre qu'elle puisse se comporter vis-à-vis des organisations extérieures - à sa frontière identitaire - et leur apporter des réponses, selon ses choix et les évaluations qu'elle mène à l'aune de ses propres critères.

La discussion précédente aura permis d'insister sur les deux caractéristiques de l'autonomie (Varela, 1989 : 19-20). D'une part, l'unité autonome se constitue de façon distincte de son environnement. D'autre part, elle soumet les perturbations à ses « *mécanismes d'équilibration internes* », en adoptant des comportements qui lui sont propres. Afin d'opérationnaliser le concept, nous pouvons reprendre Liu (1992) qui distingue également ces deux dimensions et propose une typologie des degrés d'autonomie. La première dimension est la capacité de posséder une identité propre qui renvoie à la première caractéristique évoquée par Varela. Cette dimension va du perméable au fermé. Si un individu se transforme par exemple au gré des influences qu'il subit, on dira de lui qu'il a une faible autonomie. Une dimension « *fermée* » signifie au contraire, que l'organisation est insensible à toute action externe. La seconde dimension est celle de la capacité d'action. Elle correspond à l'équilibration par des mécanismes internes évoquée par Varela. Elle se situe sur un continuum allant de l'actif au passif. Un être qui ne peut agir par lui-même n'est pas autonome. Le caractère « *passif* »

signifie que les projets de l'individu ne peuvent se réaliser que si ils sont portés par un environnement favorable.

Avec les deux dimensions de l'autonomie mises en évidence, il nous a été possible de retracer l'évolution de l'autonomie du pionnier au cours du processus réglementaire étudié (Tableau 3). Le pionnier débute le processus dans une position défavorable. Une première solution, qu'il comptait mettre en place pour traiter ses déchets, provoque un scandale dans la ville où il est implanté. Un ensemble d'interactions se produisent entre différents acteurs (écologistes, municipalité, industriel) dont paraît largement absent le pionnier. Des groupes d'acteurs s'emparent d'un projet interne à l'hôpital pour le mettre sur la place publique et l'évaluer selon leurs propres critères (normes antipollution pour les écologistes ; intérêt économique pour l'industriel). On peut donc caractériser les dimensions réalisatrice et identitaire de passif et de perméable dans la première partie du processus (jusqu'à la fin de 1991).

Vient ensuite, au début de l'année 1992, un nouveau directeur qui se penche immédiatement sur le problème de l'incinération des déchets. Des mesures internes sont entreprises dès 1992 pour prendre en main le dossier (commissions sur le tri, nomination d'un chef de projet). Le projet réintègre donc le sein de l'organisation et on peut évaluer que la dimension identitaire évolue vers la fermeture plus que la perméabilité. Cependant, la recherche de solutions au problème de l'incinération, à la fin de 1991, est largement entamée par les écologistes et la municipalité. Ce sont ces acteurs qui permettent l'adoption du nouveau procédé de stérilisation. Dans ces conditions, on peut évaluer que l'autonomie reste à un niveau faible, bien que s'étant accrue par rapport à la phase précédente.

L'autonomie du pionnier n'atteint un niveau important qu'avec la phase d'adoption du procédé innovant à partir de 1993. Le début de la procédure d'homologation administrative (le procédé doit en effet passer sous les fourches caudines de l'administration pour être installé) ne marque pas encore une autonomie importante. Il faut en effet que d'autres acteurs de l'environnement « portent » l'innovation (Akrich et al., 1988). Le début du stade d'homologation présente donc encore un caractère de passivité au sens de Liu (1992).

Cependant, la suite du processus montre une nouvelle capacité d'action au sein/avec l'environnement (globalement à partir de 1994). L'hôpital devient en effet créateur de ses propres normes dans le processus et exporte celles-ci vers son environnement : son expérience est en effet codifiée dans le droit. Une circulaire est émise par les ministères de la santé et de l'environnement pour reconnaître la validité du prototype et autoriser d'autres hôpitaux à adopter l'innovation. La relation bascule donc. De réceptacle passif des normes de groupes extérieurs, le pionnier impose et diffuse ses propres normes, dans un environnement encore marqué par l'incertitude. Dans cette phase du processus, le pionnier devient véritablement autonome.

Tableau 3 : Les deux dimensions de l'autonomie et leur application au pionnier (d'après Liu, 1992)

<i>Dimension réalisatrice</i> <i>Dimension identitaire</i>	Passif	Actif
Perméable	Phase 1 du processus (1989-1991)	
Fermé	Phase 2 du processus (1992-1993)	Phase 3 du processus (1994)

2.3.4. L'intervention de l'organisation et de l'environnement

Nous n'avons pas détaillé jusqu'à présent le rôle des deux variables que sont l'organisation et l'environnement. Pourtant, leur absence avait fondé en partie nos critiques sur le cadre actuel du pionnier. La recherche entreprise souligne plusieurs interventions de l'une et l'autre.

2.3.4.1. L'influence de l'environnement

Concernant l'environnement - constitué d'organisations diverses (écologistes, administration de la santé et de l'environnement, industriels) aux multiples projets et contre-projets - trois types de relations ont pu être observées. La première a trait à l'influence de l'environnement sur les temps d'action des organisations. Nous avons par exemple déjà évoqué l'urgence (et donc un temps d'action court) qu'avait provoqué chez le pionnier, une remise en cause de sa légitimité par certains acteurs. De même, les suiveurs agissent en 1997 sous la pression des dates butoirs imposées par la réglementation. A cette date, il ne s'agit plus de tergiverser, de mener des études et de nouvelles discussions entre hôpitaux. Il devient impératif de mettre en place une solution. Si il n'impose pas obligatoirement et précisément les temps d'action des organisations, l'environnement exerce donc sur eux une forte influence.

La deuxième intervention touche aux performances obtenues par les différentes stratégies. Celles-ci ne peuvent s'expliquer qu'en prenant en compte l'état de l'environnement au moment où sont mises en place les différentes solutions. Le pionnier retire par exemple un avantage en terme d'autonomie de sa stratégie parce qu'à ce moment (en 1993-1994), la réglementation est encore floue, mal établie, incohérente, et parce que l'administration attend de voir émerger du terrain des solutions. Le contexte est donc incertain pour les acteurs formant l'environnement. Dans des conditions autres, le pionnier n'aurait pas été producteur de normes mais plutôt réceptacle des normes d'autrui. Quant aux performances des suiveurs, elles ne sont autorisées au contraire, que parce que l'incertitude est très faible en 1997. La réglementation se fixe, diverses expériences sont disponibles et peuvent être observées (un temps, il est question d'adopter l'innovation du pionnier), les industriels du traitement des déchets ont largement investi pour faire face à la demande des hôpitaux.

La dernière relation est plus classique en stratégie - mais beaucoup moins dans le cadre du pionnier - et ressort des influences réciproques qu'entretiennent l'environnement et les organisations (Stacey, 1996). Dans notre recherche empirique, ces relations sont multiples et variées. Le pionnier voit par exemple son directeur être congédié en 1991, suite à la crise de légitimité déjà évoquée et à la pression qu'exercent certains acteurs externes. De même, c'est l'administration qui pousse les hôpitaux à s'unir, ce qui n'est pas sans conséquences pour chacun d'eux. A partir de 1991, les réflexions et décisions, d'individuelles, deviennent en effet collégiales et on observe alors des relations de pouvoir au sein du Groupement.

Cependant, la relation entre environnement et organisations n'est pas univoque. March (1991) rappelle ainsi que le monde n'est pas seulement perçu de façon incomplète par les organisations mais qu'il se construit en partie à partir de leurs actions. Si les acteurs de l'environnement sont porteurs de projet et de contre-projets, les organisations n'en subissent pas pour autant leur joug (Koenig, 1996), comme nous le voyons ci-dessous.

2.3.4.2. L'influence de l'organisation

L'organisation entretient, tout comme l'environnement, trois types de relations avec les variables évoquées jusqu'à présent. La première est celle développée ci-dessus et ressort de l'influence de l'organisation sur l'environnement. Ce type de relations est lui aussi varié et

prend de multiples formes. Ainsi, les hôpitaux ne subissent pas seulement la pression de l'administration. A de nombreuses reprises nous avons observé qu'ils étaient capables d'aménager ces pressions, voire de les rendre inopérantes. Les normes imposées par la réglementation sont par exemple régulièrement transgressées par les hôpitaux et négociées avec l'administration locale. De même, nous avons dit plus haut que le pionnier avait été créateur de droit dans la situation étudiée. Il transforme donc les normes en vigueur avec l'introduction de son innovation.

Un deuxième type de relation peut être établi entre organisation et processus suivi. Ainsi, le processus rationnel du Groupement est largement imputable à un hôpital pivot (un Centre Hospitalier Régional (CHRU)) aux ressources abondantes (environ 10 000 employés et doté d'un budget de 2,5 milliards de francs). Il impose une démarche rationaliste à la question des déchets : nomination d'un consultant à temps plein pour traiter le problème, volonté du directeur de tirer profit du traitement des déchets, nombreuses études techniques et juridiques menées, multiplication des solutions envisagées. De son côté, l'organisation pionnière influence également le processus de décision, relativement rapide, adopté. La nomination d'un nouveau directeur qui s'implique rapidement sur la question des déchets et "fait bouger les choses" est un exemple du rôle de l'organisation dans les processus de décision. Un autre exemple est l'implication générale de l'organisation autour de la question des déchets : tous les acteurs clés de l'hôpital (directeur, maire de la ville, président de la Commission Médicale d'Etablissement) s'engagent dans les commissions de tri et la recherche de solutions.

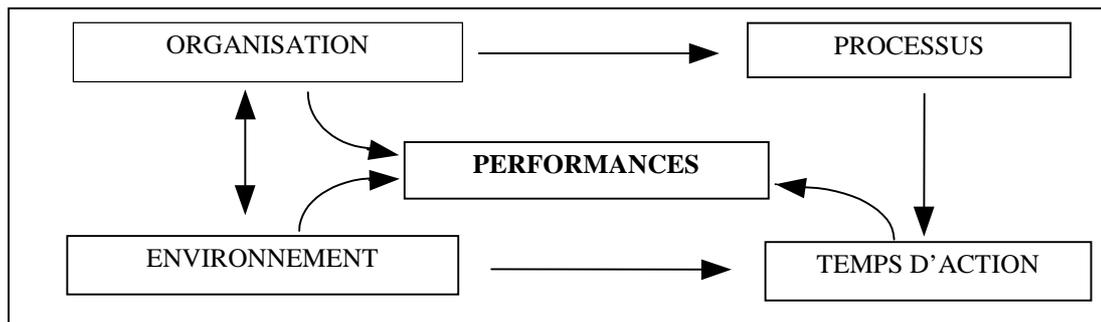
Enfin, les organisations influencent les performances qu'elles retirent de leurs stratégies. Cette influence tient des ressources que les organisations sont capables d'engager pour soutenir les solutions adoptées et des projets qu'elles portent. Un premier exemple est l'importance du slack organisationnel (Bourgeois, 1981) dont dispose le pionnier pour se permettre d'expérimenter une solution inconnue. L'hôpital est en effet richement doté par rapport aux autres établissements (à l'exception du CHRU). De même, l'efficacité obtenue par les organisations lançant un appel d'offres en environnement quasi certain tient en partie à la stratégie du CHRU qui repousse le plus longtemps possible tout choix de solution. Cet hôpital favorise le choix de solutions efficaces plus qu'innovantes.

Au final, les résultats de la recherche évoqués jusqu'à présent tissent un ensemble de relations entre plusieurs variables. Nous résumons ces liens dans une dernière partie et tirons les conclusions du modèle proposé.

3. Conclusions et implications

La recherche menée permet de conjecturer un modèle théorique qui émerge du terrain d'étude (Figure 1). Le thème du pionnier se trouve selon nous enrichi. D'une part, nous proposons des domaines d'application autres que les produits ou les marchés, entraînant la possibilité que les avantages retirés des stratégies soient eux-aussi différents. C'est le cas par exemple de l'autonomie, avantage essentiel retiré par le pionnier dans notre cas. D'autre part, l'étude classique qui consiste à mesurer les performances d'organisations ou de produits selon leur ordre d'entrée sur les marchés ou, plus généralement, selon leur ordre d'action, devrait laisser la place à des recherches autorisant la retranscription de toute la complexité du phénomène. Dans ce but, l'approche méthodologique longitudinale et qualitative adoptée semble bien adaptée et pourrait venir compléter les nombreuses études quantitatives réalisées.

Figure 1 : Modèle théorique émergent des stratégies de pionnier et de suiveurs



Nous avons souligné dans l'article plusieurs éléments participant à la complexité du dilemme pionnier / suiveur. D'une part, l'endogénéité, qui marque le rôle important de l'organisation dans la décision et dans l'exploitation des stratégies mises en oeuvre. D'autre part, nous avons montré l'importance des processus de décision dans le cas du pionnier ou des suiveurs. Enfin, nous avons évoqué les liens qui existent entre les stratégies mises en place et les caractéristiques de l'environnement (notamment l'incertitude). Nous avons suggéré que les résultats des processus (en termes de stratégies choisies) et les résultats des stratégies choisies (en termes d'efficacité et d'autonomie) dépendaient dans une large mesure des relations qu'entretenaient entre eux les différents éléments évoqués (temps d'action, organisation, environnement, processus de décision).

Si le modèle proposé nécessite bien évidemment de futures études confirmatoires et requiert d'être validé dans des situations différentes (concurrentielles notamment), il n'en demeure pas moins qu'il permet de tirer un certain nombre d'enseignements. Premièrement, les chercheurs ne peuvent plus brandir la stratégie du pionnier comme gagnante à tous les coups. Elle devient la résultante de plusieurs éléments (organisation, processus suivi, contexte) et ses résultats sont eux-mêmes dépendants de plusieurs éléments (temps d'action, organisation, contexte). Dans ces conditions, le hasard intervient largement. Dans notre cas, le pionnier a par exemple la chance qu'une PMI locale mette au point un prototype et cherche à l'homologuer dans un hôpital au moment même où il connaît une crise de légitimité.

Deuxièmement, les performances obtenues par les deux groupes d'organisations sont différenciées. Celles du Groupement s'assimilent à une efficacité économique importante. Celles du pionnier sont plus informelles mais néanmoins cruciales. Elles lui permettent d'assurer sa légitimité et surtout d'appliquer ses propres normes au problème de la gestion des déchets. Les avantages de chacune des stratégies ne s'apprécient donc pas sur un même continuum, comme l'ensemble des études sur le pionnier l'avance. Cela tient en partie à l'intervention des variables "environnement" et "organisation" dans le modèle proposé.

Troisièmement, le modèle souligne l'intérêt d'étudier les processus de décision et de ne pas s'en tenir uniquement aux résultats finaux. Les deux processus sont apparus très différents d'une stratégie à l'autre, les suiveurs ayant adopté un processus synoptique et le pionnier un processus incrémental (Fredrickson et Mitchell, 1984). L'étude des processus, à l'aide de la littérature organisationnelle, semble apte à expliquer une partie des résultats auxquels parviennent les organisations. Ils autorisent à penser que le contenu des stratégies est peut-être moins important que les processus suivis et que la littérature sur le pionnier aurait intérêt à se focaliser davantage sur la relation processus-performances.

Quatrièmement, nous avons montré que le phénomène de pionnier, généralement étudié hors de tout contexte organisationnel, présente cependant une dimension endogène importante. La

variable « premier actant » est donc moins une variable indépendante que dépendante. L'organisation, en tant que support des stratégies - de pionnier comme de suiveur - ne peut donc pas être laissée de côté. Le risque, dans le cas contraire, est de prescrire des stratégies à des organisations dans l'incapacité de les mettre en oeuvre.

Enfin, notre étude montre que chaque stratégie doit être rapportée à l'environnement dans lequel elle se déploie et à la construction duquel elle participe. Celui-ci ne doit pas être considéré comme statique mais évolue au gré des manoeuvres des différents acteurs qui le composent. Le pionnier agit en contexte fortement incertain, ce qui l'autorise à obtenir un résultat d'autonomie. Les suiveurs de leur côté, bénéficient d'un environnement beaucoup plus certain et obtiennent un résultat d'efficience.

Notes

ⁱ La revue de littérature a notamment concerné 23 études empiriques sur le thème du pionnier (Demil, 1998).

ⁱⁱ Les études empiriques qui font l'objet de leur méta-analyse ne recouvrent que partiellement celles que nous avons nous-mêmes revues. Leur analyse vient donc compléter la nôtre. Il faut noter cependant que pour comparer les études entre elles, Szymanski et al. (1995) s'en tiennent à des études quantitatives, qui présentent toujours des biais favorables au pionnier. D'autre part, la différence de proportion avec notre propre recherche s'explique par le fait que parmi les études empiriques que nous avons étudiées, certaines ne se donnent tout simplement pas l'objectif d'étudier une relation entre l'ordre d'entrée et les performances (e.g. Mitchell, 1989 ; Moore et al., 1991).

ⁱⁱⁱ Ainsi pour Sfez (1984 : 68-69), « *Le paradigme analytique postule que le décideur passe en revue l'ensemble des alternatives et de leurs conséquences pour chaque action entreprise. Il suppose également une intégration des informations nouvelles concernant le problème. Le paradigme cybernétique postule une décision-processus s'organisant autour du problème du contrôle des incertitudes par le moyen d'une attention hautement focalisée et par des réponses strictement programmées* ».

^{iv} Ce qui n'exclut pas que ceux-ci construisent leur environnement et y répondent, dans le sens de l'enactment de Weick (1979). « *Alors que la représentation traditionnelle fait de l'environnement un espace à découvrir pour l'entreprise, la notion d'enactment conduit à considérer celui-ci comme une production sociale des membres de l'organisation* » (Koenig, 1996 a : 65).

^v Comme le notent De Castro et Chrisman (1995 : 166) : "*In sum, because of the primacy of the strategy, and its noticeable absence in previous studies of market entry, there is an important gap in the literature*".

^{vi} « *L'autonomie des individus s'acquiert à partir d'innombrables dépendances ; il faut être nourri et aimé par les parents, il faut apprendre à parler, à écrire, il faut aller à l'école, à l'université, engrammer une culture très diversifiée pour acquérir les possibilités d'autonomie toujours plus grande . L'autonomie doit donc toujours être conçue, non en opposition mais en complémentarité avec l'idée de dépendance* » (Morin, 1994 : 285).

^{vii} « *Elle s'identifie à la liberté et à la capacité de choisir, parmi tous les projets et conduites politiques imaginables, ceux que l'on estime les mieux appropriés aux intérêts nationaux constants et à ceux, occasionnels que suggère la conjoncture. La stratégie militaire recevra donc pour premier but, et pour but constant, l'acquisition de l'autonomie de décision si on ne la possède pas encore, et sa sauvegarde devant toutes les formes de dangers susceptibles de la compromettre, de l'aliéner, immédiatement ou à terme* » (Poirier, 1997 : 124).

Bibliographie

- Abell D. (1978), « Strategic windows », *Journal of Marketing*, July, pp 21-26.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations », *Gérer et Comprendre*, juin et septembre, pp 4-17 et pp 14-29.
- Berry M. (1989), « La rationalité face à l'urgence », *Gérer et Comprendre*, Décembre, n°17, pp 42-45.
- Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L.H., Pichault F., Rousseau A., Warnotte G. (1997), *Management humain et contexte de changement - Pour une approche constructiviste*, De Boeck Université.

- Bryman A. (1997), « Animating the pioneer versus late entrants debate : an historical case study », *Journal of Management Studies*, Vol. 34, n°3, pp 415-438.
- Burgelman R.A. (1983), « Corporate entrepreneurship and strategic management : insights from a process study », *Management Science*, december, pp 1349-1364.
- Carpenter G.S., Nakamoto K. (1988), « Market pioneering, learning and preference », *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, pp 275-279.
- Chakravarthy B.S. (1986), « Measuring strategic performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp 437-458.
- Child J. (1972), « Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice », *Sociology*, 6 (1), pp 2-22.
- Christensen C.M., Rosenbloom R.S. (1995), « Explaining the attacker's advantage : technological paradigms, organizational dynamics and the value network », *Research Policy*, 24, pp 233-257.
- Combier F., Pras B. (1995), « Compétitivité et marketing : le rôle du temps », in M. Ingham (Ed.), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, chap. 4, pp 155-186.
- De Castro, J.O., Chrisman, J.J. (1995), "Order of market entry, competitive strategy, and financial performance", *Journal of Business Research*, Vol. 33, n°2, pp 165-177.
- Demil B. (1998), « Les stratégies de pionnier et de suiveur : application à un processus réglementaire », *thèse de doctorat*, Université Paris X, janvier.
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Editions Dalloz.
- Détrie J.P., Quelin B. (1993). « Réglementations internationales et avantages concurrentiels - L'industrie des CFC », *Gérer et Comprendre*, n° 32, pp 85-94.
- Dierickx I., Cool K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol. 35, n°12, december, pp 1504-1511.
- Dutton J.M., Freedman R.D. (1985), « External environment and internal strategies : calculating, experimenting and imitating in organizations », in Lamb R., Shrivastava P., (Eds), *Advances in strategic management*, JAI Press, Vol. 3, pp 39-67.
- Fershtman C., Mahajan V., Muller E. (1990), « Market share pioneering advantage : a theoretical approach », *Management Science*, Vol. 36, n°8, pp 900-918.
- Fox I, Vaaler P. (1995), « Repeat pioneering and first-mover advantages with financial innovation », *working paper*.
- Fredrickson J.W., Mitchell T.R. (1984), « Strategic decision processes : comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment », *Academy of Management Journal*, Vol. 27, n°2, pp 399-423.
- Gal-Or, E. (1987), « First mover disadvantages with private information », *Review of Economic Studies*, LIV, pp 279-292.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company.
- Golder, P.N., Tellis, G.J. (1993), « Pioneer advantage : marketing logic or marketing legend ? », *Journal of Marketing Research*, may, Vol. XXX, pp 158-170.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterEditions, (1994).
- Kalyanaram G., Urban G.L., « Dynamic effects of the order of entry on market shares, trial, penetration and repeat purchases for frequently purchased consumer goods », *Marketing science*, Vol. 11, n°3, summer 1992, p 235-250.
- Koenig G. (1990), *Management stratégique - Visions, manoeuvres et tactiques*, Nathan.
- Koenig, G. (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, pp 4-17.
- Koenig G. (1996 a), « Karl E. Weick », *Revue Française de gestion*, mars-mai, pp 49-56.
- Koenig G. (1996 b), *Management stratégique - Paradoxes, interactions et apprentissages*. Nathan.
- Lambkin, M. (1988), « Order of entry and performance in new markets », *Strategic Management Journal*, 9, pp 127-140.
- Lieberman M.B., Montgomery D.B. (1988), « First-mover advantages », *Strategic Management Review*, Vol. 9, pp 41-58.

- Lilien G.L., Yoon E. (1990), « The timing of competitive market entry : an exploratory study of new industrial products », *Management Science*, Vol. 36, n°5, mai, pp 568-585.
- Lindblom C.E. (1984), « The science of muddling through », in D.S. Pugh (Ed), *Organization theory*, pp238-255, Penguin Books, 2nd edition (1956).
- Liu M. (1992), « L'autonomie des entreprises dans le champ social », in Sainsaulieu, R. (ss la direction de), *L'entreprise : une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, chap. 5, pp 119-130.
- L'Usine Nouvelle* (1992), « Le droit devient une arme dans les affaires », n°2357, 26 mars, pp 12-16.
- March J.G. (1991), « Réflexions sur le changement dans les organisations », in J.G. March (Ed.), *Décisions et organisations*, chap. 4, pp 88-107, Les Editions d'Organisation.
- March J.G., Sutton R.I. (1997), « Organizational performance as a dependent variable », *Organization Science*, Vol. 8, n° 6, pp 698-706.
- Martinet A-C. (1991), « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ». *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp 52-56.
- Mascarenhas B. (1992), « Order of entry and performance in international markets », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp 499-510.
- Miles R., Snow C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mac Graw Hill.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp 257-272.
- Mitchell W. (1989), « Whether and when ? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields », *Administrative Science Quarterly*, 34, pp 208-230.
- Mitchell W. (1991), « Dual clocks : entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp 85-100.
- Moore M.J., Boulding W., Goodstein R.C. (1991). « Pioneering and market share : is entry time endogenous and does it matter ? », *Journal of Marketing Research*, February, pp 97-104.
- Morin E. (1977), *La méthode - I. La nature de la nature*, Editions du Seuil, tome 1.
- Morin E. (1994), *La complexité humaine*, Flammarion, Collection Champs, série L'Essentiel.
- Murthi B.P.S., Srinivasan K., Kalyanaram G. (1996), « Controlling for observed and unobserved managerial skills in determining first-mover market share advantages », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIII, August, pp 329-336.
- Nehrt C. (1996), « Timing and intensity effects of environmental investments », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp 535-547.
- Nelson R.R. (1991), « Why do firms differ and how does it matter ? », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, special issue winter, pp 61-74.
- Poirier L. (1997), *Stratégie théorique*, Economica, 3ème édition.
- Probst G.J.B. (1994), *Organiser par l'auto-organisation*, Les Editions d'Organisation.
- Quinn J.B. (1980), *Strategies for change - logical incrementalism*, Richard D. Irwin.
- Riveline C. (1991), « De l'urgence en gestion », *Gérer et Comprendre*, mars, pp 82-92.
- Robinson W.T., Fornell C. (1985), « Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries », *Journal of Marketing Research*, 22, august, pp 305-317.
- Robinson W.T. (1988), « Sources of market pioneer advantages : the case of industrial goods industries », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXV, February, pp 87-94.
- Robinson W.T., Fornell C., Sullivan M. (1992), « Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants ? », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp 609-624.
- Rosenbloom R.S., Cusumano M.A. (1987), « Technological pioneering and competitive advantage : the birth of the VCR industry », *California Management Review*, Vol. XXIX, n°4, Summer, pp 51-75.
- Stacey R.D. (1996), *Strategic management & organisational dynamics*, Pitman Publishing, second edition.
- Stinchombe A.L. (1965), « Social structure and organizations », In J.G. March (Edited by), *Handbook of organizations*, Chicago : Rand Mc Nally & Company, pp 142-193.
- Szymanski D.M., Troy L.C., Bharadwaj S.G. (1995), « Order of entry and business performance : an empirical synthesis and reexamination », *Journal of Marketing*, Vol. 59, October, pp 17-33.

-
- Vanhonacker W.R., Day D. (1987), « Cross-sectional estimation in marketing : direct versus reverse regression », *Marketing Science*, Vol. 6, n°3, pp 254-267.
- Varela F.J. (1989), *Autonomie et connaissance - Essai sur le vivant*, Editions du Seuil.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.