

# **LA STRATEGIE TATONNANTE :**

## **des interactions récursives entre vision et action stratégiques**

### **Introduction**

Pour aligner ses coûts de main d'oeuvre sur ceux de ses concurrents d'Extrême-Orient, la Direction générale d'une entreprise américaine décide une réduction de 40% des rémunérations de ses employés payés à l'heure. Il s'en suit une grève longue et coûteuse qui débouche sur une réduction des salaires des employés de 10% et la démoralisation de tous ses "cols bleus". Tout cela pour arriver, *in fine*, à réduire seulement de 1,5 % les coûts totaux, alors que dans l'entreprise asiatique concurrente : "les économies de coût les plus significatives provenaient non pas de rémunérations plus basses, mais de meilleures méthodes de travail inventées par les employés" (Hamel & Prahalad 1990, p. 11).

Un Bureau de la Poste d'une station de ski ouvre ses guichets les Samedis après-midi et Dimanche matin pendant les périodes de très forte affluence (vacances de Noël et de Février). L'objectif est à l'évidence atteint : les files d'attente du lundi insupportables (tant pour le client que pour les préposés) sont considérablement réduites, les retardataires peuvent acheter les timbres permettant l'expédition des incontournables cartes postales juste avant de repartir, les nouveaux arrivants peuvent retirer l'argent nécessaire pour démarrer (ou changer des devises) et acheter les indispensables timbres et télécartes. Pourquoi cette initiative heureuse qui fonctionne avec tant succès dans cette station depuis février 1993, ne s'est-elle pas diffusée ailleurs ?

Des vendeurs d'American Hospital Supply ayant remarqué que certains de leurs clients avaient des structures de comportement régulières, réussirent à convaincre leur Direction générale de la valeur potentielle de ces informations pour différentes entreprises du secteur, et une nouvelle activité d'American Hospital Supply fut constituée pour commercialiser ces informations (Scott Morton 1995, p. 20) .

L'initiative d'une agence particulière EDF GDF services, de s'engager sur des délais de réalisation de certaines prestations (dépannage en moins de quatre heures, mise en service en moins de 48 heures), reprise par d'autres agences, étendue à d'autres services (engagement de résiliation, engagement d'installation, etc.), pour devenir la "Garantie des Services EDF-GDF" comportant neuf engagements<sup>1</sup> , élaborée au niveau des

---

<sup>1</sup> Cette Garantie a fait l'objet d'une vaste campagne de publicité à la télévision française en novembre 95 sur le thème "nous vous devons plus que la lumière". Les sept premiers engagements portent sur des délais d'intervention : dépannage électricité, dépannage gaz, rendez-vous, mise en service, installation : devis, installation : travaux, résiliation. Le huitième est un engagement de courtoisie, et le neuvième de "résultat", au sens où chacun des huit autres engagements est assorti d'une contrepartie financière de 150 francs, automatiquement versée par l'entreprise (EDF ou GDF) qui ne l'aurait pas respecté. Cette idée d'engagement de service a été reprise par France Télécoms qui a diffusé auprès de ses clients avec la facture de Décembre 95 une plaquette annonçant "France Télécoms s'engage auprès des particuliers". L'engagement comporte cinq points : "vous écouter et vous répondre au plus vite", "vous

Directions générales d'EDF et de GDF en relation avec des organisations de consommateurs. Cette action stratégique représentative de l'orientation stratégique de ces entreprises "satisfaction du client par une offre de qualité", nourrit en outre une réflexion stratégique globale sur le concept de service public.

C'est sous l'impulsion d'une filiale de ventes à l'étranger et non à l'initiative des planificateurs au Japon, qu'est née chez Canon l'idée de créer un secteur "copieur personnel" (avant Xerox). Il a certainement fallu aux dirigeants de Canon une certaine disposition à adapter leur vision stratégique de l'entreprise, pour rebondir sur cette idée extrêmement audacieuse : alors que le moins cher de ses copieurs coûtait à l'époque plusieurs milliers de dollars, pour avoir des chances de développer ce secteur Canon considérait qu'il lui fallait offrir un copieur à 1 000 dollars (Hamel & Prahalad 1990, p. 11).

Ces exemples illustrent de façon caricaturale trois archétypes de pratiques stratégiques dits respectivement de la planification stratégique (archétype 1), du management stratégique (archétype 2) et de la stratégie tâtonnante (archétype 3). L'ensemble de ces pratiques peut être représenté comme un continuum ayant pour pôles extrêmes les archétypes 1 (associé au premier exemple) et 3 (associé aux trois derniers exemples) : opérationnels exclus du processus de réflexion stratégique dans le 1, ou au contraire participation active des opérationnels à ce processus, leurs initiatives étant susceptibles de contribuer à l'évolution de la vision stratégique de l'entreprise, dans le 3.

Cette recherche exploratoire s'inscrit dans une perspective générale d'ouverture des référentiels possibles de l'action stratégique en milieu complexe. Elle a pour objet de mieux comprendre l'archétype de la stratégie tâtonnante dont on argumente qu'il représente un courant de pensée alternatif à ceux de la stratégie délibérée et de la stratégie émergente. Après avoir montré en quoi une stratégie tâtonnante se distingue d'un management stratégique, et examiné pourquoi il peut être judicieux pour une entreprise de recourir à la stratégie tâtonnante, diverses conditions susceptibles de favoriser sa mise en oeuvre effective dans une entreprise sont discutées.

## **I. Qu'est-ce qu'une stratégie tâtonnante ?**

Après avoir examiné ce qui différencie en théorie les archétypes qui viennent d'être évoqués, nous nous interrogerons sur l'évolution des pratiques stratégiques des entreprises, et sur la pertinence potentielle de la stratégie tâtonnante dans les contextes contemporains. Auparavant, quelques précisions terminologiques seront utiles.

### **I.1 Précisions terminologiques préliminaires**

Pour simplifier l'exposé, on raisonnera sur deux niveaux (logiques ou stratégiques)<sup>1</sup> :

---

simplifier la vie quand vous faites appel à nous", "vous proposer nos produits et services aux meilleures conditions", "rétablir rapidement votre lien avec le monde", "faciliter la communication de tous".

<sup>1</sup> Comme dans les poupées russes, lorsque dans une entreprise il y a des niveaux intermédiaires entre Direction générale et unités périphériques, pour deux niveaux consécutifs, le niveau supérieur peut être

- le centre, qui symbolise la Direction générale et ses services ; et on utilisera l'expression niveau global pour désigner l'ensemble de l'entreprise (niveau "corporate") ;
- la périphérie ou niveau local, qui est celui des unités opérationnelles, des domaines d'activités stratégiques, ou éventuellement des unités territoriales d'une organisation (par exemple les unités opérationnelles d'EDF, de La Poste, de France Télécom, etc.).

En première approche<sup>1</sup>, la **vision stratégique** d'un certain niveau, est la vision de l'avenir que l'on veut construire à ce niveau . Elle exprime un vouloir faire<sup>2</sup> réfléchi plutôt que s'imposant comme une révélation, explicité sous la forme de grandes orientations. Ainsi, la vision stratégique globale décrit les orientations stratégiques décidées par le centre pour l'ensemble de l'entreprise, telles que par exemple, développer une offre de grande qualité, aller vers l'Est, sortir d'une situation de sous-traitance, etc. La vision stratégique locale d'une unité, précise les orientations stratégiques de l'unité telles que aménager les horaires d'ouverture, réduire les délais d'intervention chez le client, etc.

Une **action stratégique** d'un certain niveau, est une action de changement conçue en référence à la vision stratégique du niveau considéré, et d'ampleur importante pour celui-ci.

Une action stratégique centrale est donc une action stratégique de Direction générale ; par exemple, rachat d'une entreprise, prise de participation dans une société, restructuration de l'entreprise, désengagement d'une activité.

Une action stratégique périphérique ou locale désignera une action stratégique d'un niveau périphérique ; par exemple, lancement d'un nouveau produit, création d'un club d'utilisateurs, ouverture au public le dimanche.

Une alliance stratégique avec un concurrent, selon la nature de l'alliance et de la position des acteurs qui concluent cette alliance, peut apparaître comme une action stratégique centrale ou comme une action stratégique périphérique.

## I.2 Les trois principaux archétypes de pratiques stratégiques

- **archétype 1 ou de la planification stratégique** : les décisions stratégiques (par exemple réduire les rémunérations des employés de 40%) sont prises par la Direction générale, sans concertation avec les opérationnels concernés par leur mise en oeuvre.

Cet archétype correspond à la planification stratégique telle que la concevaient les théoriciens dans les années 60, qui était encore en vigueur dans bon nombre d'entreprises au milieu des années 1980.

---

considéré comme un centre pour le niveau inférieur, alors entendu comme périphérique. De même, lorsque l'entreprise est organisée territorialement en plusieurs niveaux (par exemple national, régional et local, comme à EDF), pour deux niveaux consécutifs, le plus fin peut être considéré comme le local du moins fin, considéré alors comme global.

<sup>1</sup> Nous reviendrons sur la définition de ces termes, en particulier celle du qualificatif "stratégique" dans le § I.3.1.

<sup>2</sup> L'expression consacrée est plutôt vouloir être. Nous lui préférons vouloir faire qui exprime mieux l'idée d'activité intentionnelle sous-jacente à la vision stratégique.

- **archétype 2 ou du management stratégique** : une certaine vision stratégique globale de l'entreprise élaborée par la Direction générale est communiquée dans l'ensemble de l'entreprise (par exemple améliorer la qualité des services, dans l'exemple 2). Et on attend des niveaux opérationnels qu'ils développent des initiatives stratégiques congruentes avec cette vision. Celles qui sont jugées acceptables par la Direction générale (parce que compatibles avec la vision stratégique globale, acceptables culturellement et politiquement, faisables sur les plans économiques, techniques, humains, etc.) seront effectivement mises en oeuvre et deviendront des actions stratégiques périphériques, les autres seront réaménagées ou purement et simplement rejetées.

Dans le deuxième exemple, l'initiative locale d'ouvrir des guichets le samedi après-midi et le dimanche matin, s'inscrit bien dans l'orientation stratégique globale d'amélioration de la qualité des services offerts.

Cet archétype correspond au management stratégique tel qu'il s'est développé dans la littérature à partir du milieu des années 1970, et progressivement mis en place dans les grandes entreprises à partir des années 1980 (cf. par exemple, la réforme engagée à EDF en 1989 autour du concept de management stratégique intégré qui s'inscrit dans cet archétype).

- **l'archétype 3 ou de la stratégie tâtonnante**, que nous définirons plus précisément dans le §. I.3.1 ci-après, est caractérisé par la possibilité de va-et-vient multiples, variés, se déroulant à n'importe quel moment, entre vision stratégique et action stratégique, et cela aux différents niveaux de l'entreprise (cf. figure 1 ci-après) :

. Comme dans l'archétype 2, une certaine vision stratégique globale de l'entreprise élaborée par la Direction générale ("développer une offre de grande qualité", dans l'exemple 4) est communiquée aux unités pour leur servir de référent par rapport auquel développer leur propre vision stratégique périphérique (flèche 2). C'est en référence à cette vision périphérique que sont élaborées (flèche 4) des initiatives stratégiques périphériques (par exemple, la garantie de dépannage en moins de 4 heures proposée par une agence particulière EDF GDF Services, dans l'exemple 4).

. les actions stratégiques d'un certain niveau peuvent amener ce niveau à reconsidérer sa vision stratégique. Par exemple, au niveau central (flèche 1'), des échecs répétés d'opérations de diversification par rachat d'entreprises peuvent conduire la Direction générale d'un groupe à modifier la vision stratégique globale en envisageant un recentrage du groupe sur ses métiers de base ; au niveau périphérique (flèche 4'), l'ouverture des guichets le dimanche matin alors que les banques sont fermées, a amené le Bureau de La Poste concerné à enrichir sa vision stratégique locale en intégrant la dimension organisme financier capable de réaliser toutes les opérations bancaires habituelles.

. en outre, des initiatives stratégiques locales qui débordent le cadre de la vision stratégique globale en cours, peuvent conduire le centre à modifier cette vision (flèche 3') en prenant également en compte l'évolution du contexte général de l'entreprise. Dans l'exemple 4, extension de la "Garantie des Services" à 9 points et à toutes les

agences EDF GDF Services de France, et activation d'une réflexion stratégique centrale sur le concept de service public.

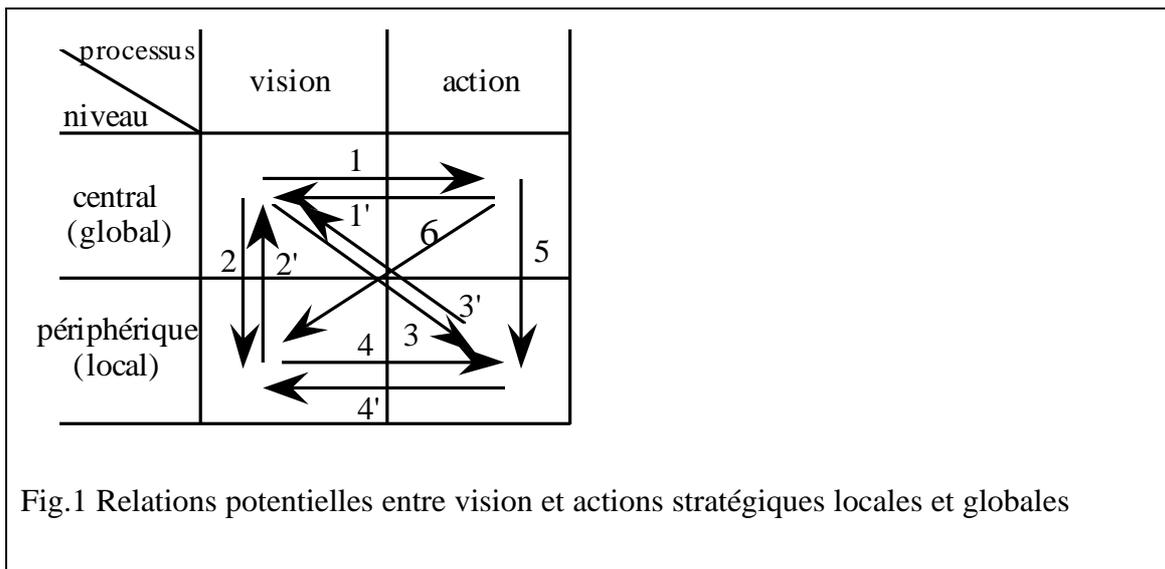
De même, dans l'exemple d'American Hospital Supply, on peut supposer que la création d'une activité d'un type complètement nouveau pour cette entreprise, a contribué à un certain réaménagement de la vision stratégique globale de cette entreprise.

L'exemple de la société T.L.TechniX (nom d'emprunt) décrit par G. Koenig & R-A Thiétart (1994, p. 38) semble pouvoir être considéré comme illustratif de l'archétype 3 : "les plans des unités opérationnelles sont établis à partir de visions stratégiques (...) qu'ils vont eux-mêmes contribuer à faire évoluer. Il y a là un processus itératif qui permet à la vision d'ensemble de se modifier en 'temps réel' et d'orienter ou de réorienter les éléments du système global de façon 'incrémentale'. Les hypothèses stratégiques globales, ainsi, se forment, se déforment et se transforment tout en s'enrichissant des expériences de la base. De ce fait, une réactualisation permanente s'effectue (...)."

### I.3 Management stratégique et stratégie tâtonnante : quelles différences ?

#### I.3.1 La stratégie tâtonnante : un courant de pensée en émergence

L'expression stratégie tâtonnante a été introduite (Avenier 1995) pour désigner diverses conceptions de la stratégie<sup>1</sup> qui se développent depuis le début des années 1990, et mettent toutes l'accent sur "les mises en relation", les "oscillations", les "va-et-vient", les "interactions", les "aller-retour", les "relations récursives entre projet et action" (Martinet 1993a, p. 64-68), "la remise en cause du clivage entre décideurs et exécutants, (...) et entre réflexion et action", le fait que "action et réflexion sont intimement mêlées et chacun est à la fois auteur et acteur à des degrés divers" (Calori & Atamer 1989, p. 21), le



<sup>1</sup> Voir notamment, Calori & Atamer 89, Martinet 90 et 93a, Thiétart & Forgues 93, Koenig & Thiétart 94, Lacroux 94, Avenier 95, Lorino 95.

- Dans cette figure, les flèches décrivent des relations potentielles qui ne s'exercent donc pas de façon systématique.
- Les flèches 1 et 1' que l'on pourraient intituler respectivement "penser pour agir", et "agir pour penser", expriment la récursivité possible entre vision et action stratégiques au niveau global.
- Les flèches 2 et 2' correspondent respectivement aux approches *top down* et *bottom up* de l'élaboration d'un plan stratégique.
- La flèche 3, que l'on peut intituler "penser globalement, agir localement", symbolise des décisions stratégiques concernant les unités, prises par le centre pour être appliquées en l'état par celles-ci (par exemple, mise en oeuvre de la "garantie des services en neuf points d'EDF-GDF"). La **flèche 3'** "agir localement, penser globalement" traduit une **propriété essentielle** spécifique à la stratégie tâtonnante : la vision stratégique centrale est susceptible d'évoluer en référence à des actions stratégiques périphériques (par exemple, le fait qu'une action stratégique d'une agence de province d'EDF GDF Services ait conduit à "la Garantie des Services" EDF-GDF).
- Les flèches 4 et 4', "penser pour agir" et "agir pour penser" locales, expriment la récursivité possible entre vision et action stratégiques au niveau local. Par exemple, l'ouverture de ses guichets le dimanche matin (alors que les banques sont fermées), a conduit le Bureau de La Poste concerné à une vision stratégique locale mettant plus l'accent que les autres, sur sa vocation d'organisme financier.
- La flèche 5, "l'action globale, cadre de l'action locale" exprime que l'action stratégique globale peut avoir une influence sur l'action stratégique locale. Par exemple, à la MAIF, la création d'une filiale (FILIA MAIF) peut avoir une incidence sur les actions commerciales menées au sein des délégations départementales de cette mutuelle.
- La flèche 6, "influence de l'action centrale sur la pensée locale", indique que l'action stratégique centrale peut influencer la vision stratégique locale. Par exemple, la création d'une filiale peut conduire une unité périphérique située dans le même territoire géographique que la filiale à imaginer des actions à mener en partenariat avec le filiale et à réaménager sa vision stratégique en conséquence.
- Il n'apparaît pas de flèche 5' ni 6', car il semble difficilement justifiable qu'une action ou qu'une vision stratégique locale suscite directement une action stratégique centrale sans passer par une réflexion stratégique centrale.

"rapprochement entre délibéré et émergent" (Koenig & Thiétart 1994, p.42), la "combinaison tâtonnante d'émergence et d'intentionnalité" (Avenier 1995, p. 3). Hormis certaines prises de positions extrêmes sur la stratégie émergente<sup>1</sup>, la plupart des travaux d'H. Mintzberg peuvent être rattachés à ce courant, comme l'argumente A-C Martinet (1990, p. 233) : "Le couple stratégie délibérée (voulue)/stratégie émergente (inférée de l'action) est au coeur des propos de Mintzberg. (...). Il s'agit toujours de conjuguer la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui font découvrir des chemins nouveaux", et H. Mintzberg (1990, p. 152) d'ajouter : "un

<sup>1</sup> telles que : "stratégie émergente signifie littéralement ordre non intentionnel" Mintzberg 90, p. 152.

apprentissage véritable se produit sûrement à l'interface de la pensée et de l'action, lorsque les acteurs réfléchissent à ce qu'ils ont fait. En d'autres termes, l'apprentissage stratégique doit combiner intention et réalisation". Position proche de celle d'A. Hatchuel (1994 p. 117) pour qui "Le savoir combiner, c'est le savoir du stratège et de l'entrepreneur (...). Les savoir combiner s'inscrivent dans la construction d'un futur souhaitable. Ils réordonnent sans arrêt les fins et les moyens à la recherche d'une logique de projet (...). Ils mêlent de la façon la plus imbriquée possible le raisonnement de l'action et la connaissance utilisable."

En outre, ces conceptions de la stratégie, s'inscrivent toutes plus ou moins explicitement dans le paradigme de la rationalité "procédurale"<sup>1</sup> au sens de Simon 1982 (par opposition à celui de la rationalité "substantielle") et donc sur une dialectique permanente fins-moyens : "les acteurs sont humains, intéressés et déploient des stratégies partielles. Leur rationalité est procédurale et contextuelle" (Martinet 1993b, p. 9) ; "l'importance que revêt l'idée de rationalité procédurale dans le cadre d'une vision rénovée de la planification nous conduit à qualifier notre modélisation alternative de 'stratégie **procédurale**'" (Lacroux 1994, p. 83) ; "Autant la rationalité substantielle ignore l'histoire, puisque chaque situation appelle sa solution optimale sur ses propres mérites instantanés, autant la rationalité procédurale appelle l'histoire, car la procédure de résolution repose sur l'expérience antérieure, un effort d'amélioration continu, les essais-erreurs, les réminiscences, donc l'apprentissage..." (Lorino 1995, p. 117).

Finalement, deux idées-forces se dégagent de ces différentes approches :

- une stratégie tâtonnante apparaît comme une combinaison d'émergence et de délibéré, le délibéré étant entendu au sens de la rationalité procédurale, c'est-à-dire dans une dialectique permanente fins/moyens rapportés à leurs contextes.
- la conception/mise en acte d'une stratégie tâtonnante repose sur des interactions récursives entre réflexion et action stratégiques et entre niveaux hiérarchiques.

On peut donc considérer que, dans ce courant de pensée, **stratégique** signifie : **orienté vers des fins** (potentiellement évolutives) **établies dans une dialectique permanente fins-moyens, ces fins et ces moyens étant rapportés aux contextes (évolutifs) dans lesquels les fins s'appliqueront et les moyens seront mis en oeuvre** (cf. fig. 2). Cette définition est cohérente avec celle de M. Porter citée par C. Marmuse (1992, p. 84) : "une combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre".

---

<sup>1</sup> Schématiquement, la rationalité procédurale est celle de la psychologie cognitive (un comportement est rationnel lorsqu'il est raisonné ou délibéré, organisant l'agencement itératif de choix de moyens et de choix de fins intermédiaires), alors que la rationalité substantielle est celle de la science économique (un comportement est rationnel lorsqu'il résulte d'un calcul des moyens visant à atteindre au mieux un but donné).

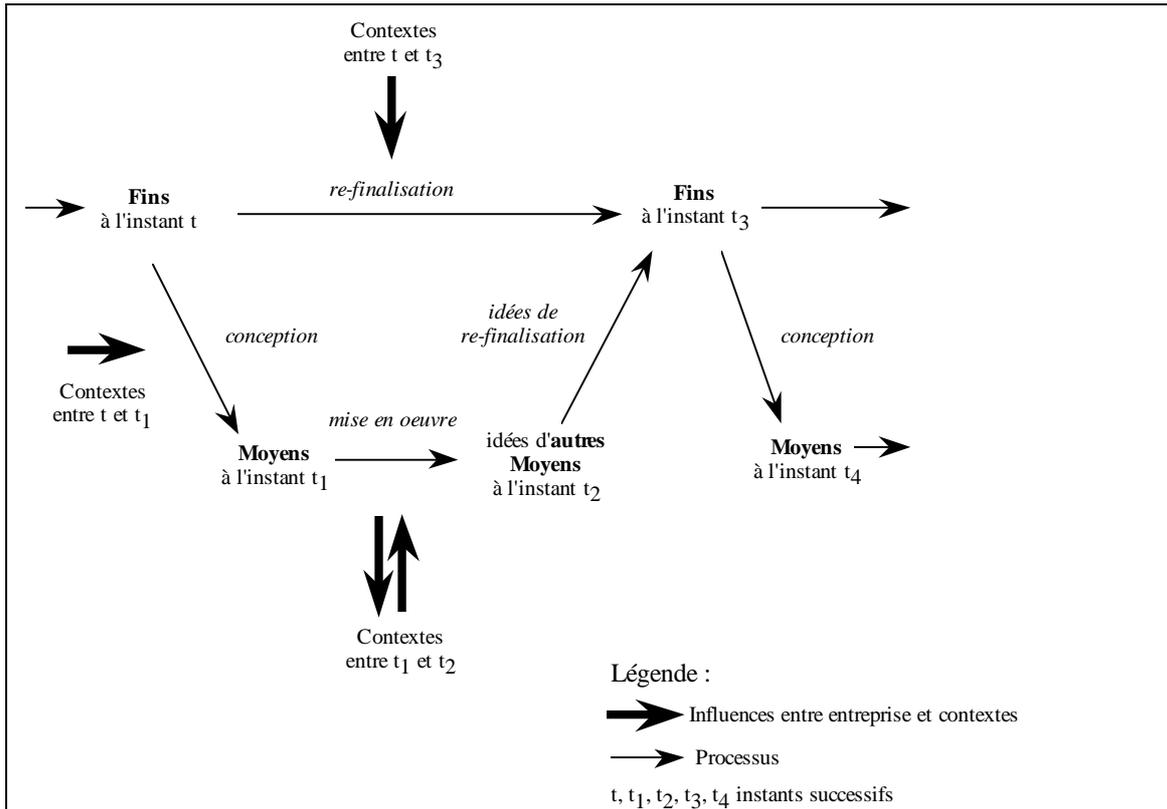


Figure 2 : La dialectique fins/moyens rapportés à leurs contextes

Cette représentation vise à souligner que :

- \* l'action stratégique, c'est-à-dire la mise en oeuvre des moyens à un instant donné, t<sub>1</sub> par exemple, est conçue en référence :
  - aux fins (à la vision stratégique) en vigueur à ce moment (les fins exprimées à l'instant t sur la figure),
  - et aux contextes dans lesquels ces fins s'appliquent et ces moyens se mettent en oeuvre.
- \* l'action stratégique elle-même peut conduire les acteurs à imaginer d'autres moyens pour mettre en oeuvre ces fins, ces autres moyens suggérant à leur tour d'autres fins (une autre vision stratégique)
- \* la formulation de la vision stratégique (les fins) à un instant donné, t<sub>3</sub> par exemple, s'effectue en référence notamment, à la fois :
  - aux fins en vigueur jusque là (sur la figure, celles exprimées à l'instant t)
  - aux contextes dans lesquels intervient l'entreprise pendant la période qui sépare cet instant du moment où les finalités précédentes ont été exprimées (t, sur la figure)
  - aux moyens alternatifs qu'a pu suggérer la mise en oeuvre dans les contextes du moment (entre t<sub>1</sub> et t<sub>2</sub> sur la figure), des moyens imaginés pour atteindre les fins exprimées à l'instant t.

Cette dialectique fins/moyens fonctionne aussi bien au niveau central qu'au niveau périphérique : c'est-à-dire que l'on raisonne en terme de vision et d'action stratégiques centrales ou de vision et d'action stratégiques périphériques (c'est-à-dire au sein d'un même niveau). Les relations potentielles entre ces deux niveaux décrites dans la figure 2, ne sont pas prises en compte sur cette figure 1.

\* La symbolisation par  $t, t_1, t_2, t_3, t_4$ , etc., d'instants croissants (plutôt que par  $t, t+1, t+2$ , etc.) a pour but de souligner que les processus se déroulent de façon non nécessairement synchrone ni linéaire (l'intervalle  $t-t_1$  pas forcément de même durée que  $t_1-t_2$ , ni  $t_2-t_3$ , ni même  $t_3-t_4$ ), avec un rythme spécifique à chaque entreprise, dans un temps considéré comme une variable continue.

Avec une telle définition du qualificatif stratégique, vision et action stratégiques ne peuvent plus être entendues uniquement comme les résultats des processus d'élaboration de cette vision ou de cette action, mais, comme à la fois processus et résultat de ce processus à un instant donné<sup>1</sup>.

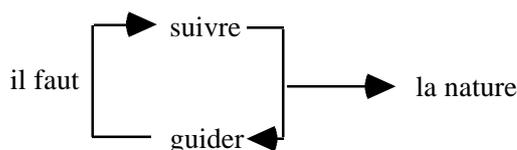
### I.3.2 Les multiples dimensions sur lesquelles s'exercent les interactions récursives

Les interactions en jeu dans une stratégie tâtonnante ne se situent pas seulement au cours de la réflexion stratégique entre centre et périphérie. Ces va-et-vient s'effectuent entre de multiples couples ago-antagonistes chers à E. Bernard-Weil 1988, explicités par A-C Martinet (1993a, par exemple) dans le domaine de la stratégie : centralisation-décentralisation, actualisation-potentialisation, fonctionnement-transformation, abstrait-concret, intégration-différenciation, etc.

Ces oscillations s'exercent aussi entre "action" et "réflexion", c'est-à-dire dans le registre des perceptions que Paul Valéry qualifiait d'Univers  $\phi$  et  $\psi$  : la vision stratégique globale se développe dans l'Univers  $\psi$  et sert à orienter non seulement la réflexion stratégique locale dans l'Univers  $\psi$  (flèche 2 des figures 1 et 3), mais aussi l'action stratégique centrale dans l'Univers  $\phi$  (flèche 1). Et la vision stratégique locale guide l'action stratégique locale (flèche 4), elle-même susceptible d'exercer une certaine influence sur l'évolution de la vision stratégique globale (flèche 3'). En d'autres termes, il s'agit de va-et-vient entre le rôle activant (au sens de stimulant de l'action) de la finalisation, et le rôle finalisant de l'action souvent négligé, avec fréquemment en arrière-plan de ces multiples va-et-vient entre réflexion et action, la volonté de "comprendre pour agir" et "d'agir pour comprendre".

Le partage d'une certaine vision stratégique globale joue un rôle intégrateur (assurer la compatibilité du sens des initiatives locales), alors que les initiatives stratégiques locales, parce qu'elles sont susceptibles d'engager les unités sur des voies assez différentes, sont génératrices de différenciation entre unités.

G. Koenig & R-A Thiétart (1994, p. 40) présente la dialectique vision globale-initiatives locales en soulignant qu'il y a alternance de deux attitudes : conduire et suivre, ce qui rappelle étrangement la métaphore du berger d'E. Morin (1980, p. 96-97) : "L'idée praxique complexe est :



<sup>1</sup> A la manière d'A-C. Martinet 93, de R. Calori & T. Atamer 89, ou de Ch Marmuse 92.

L'idée de suivre/guider la nature est une proposition complexe récursive qui nous dit de suivre la nature qui nous guide, guider la nature que nous suivons, suivre en étant suivi, guider en étant guidé (...). L'homme doit cesser de se concevoir comme maître et même berger de la nature. Sait-il où il va ? Va-t-il où il veut ? Il ne peut être le seul pilote, il doit devenir le co-pilote de la nature qui elle-même doit devenir son co-pilote."

La différence fondamentale entre les archétypes 2 et 3, se situe dans la nature des relations qu'ils installent entre vision et action stratégiques, globales et locales (cf. figure 3) : *a priori* relation transitive de la vision globale à l'action locale dans le premier cas, interactions potentiellement récursives multi-dimensionnelles dans le deuxième. En particulier, dans un cas, il n'est pas envisagé que des initiatives locales puissent être un ingrédient majeur de l'évolution de la vision stratégique globale ; alors que dans l'autre, ce n'est pas exclu *a priori*. Ceci suppose que la Direction générale accorde une certaine attention non seulement aux indicateurs financiers des unités locales, mais aussi aux actions stratégiques elles-mêmes menées par ces unités.

Il peut y avoir deux autres différences importantes entre ces deux archétypes :

- on peut penser que la vision stratégique globale est communiquée aux niveaux opérationnels plutôt au sens de **transmise** dans l'archétype 2, et plutôt au sens fort de **partagée** dans l'archétype 3 (cf Giordano 1994), puisque, dans ce cas, le centre fait montre d'une certaine écoute de ce qui se fait dans les unités, et donc vraisemblablement fonctionne plus sur le mode du dialogue que dans l'archétype 2.
- dans l'archétype 3, la Direction générale a une certaine conscience de ce qu'il peut se produire des initiatives intéressantes au niveau local. On peut donc penser qu'elle accorde une plus grande confiance aux unités, et qu'elle leur octroie une plus grande autonomie (cf § II.2.1 ci-après) dans l'archétype 3 que dans le 2. Par exemple, en fixant à un niveau plus élevé le seuil au-delà duquel les unités doivent demander l'accord des niveaux supérieurs pour engager les investissements correspondant aux initiatives développées.

En quoi une stratégie tâtonnante diffère-t-elle de la conception du management stratégique qui articule des approches "top down" et "bottom up" (cf. par exemple, Lorange 1980, p. 61 ou Thiétart 1984, pp. 16-18) ? Une différence fondamentale provient de ce que dans l'archétype 2 les interactions se produisent exclusivement dans l'Univers  $\psi$  : les itérations entre niveaux hiérarchiques portent sur l'élaboration d'un plan d'actions ; alors que, comme nous venons de le souligner, dans l'archétype 3 les interactions récursives sont **multi-dimensionnelles**. Elles peuvent combiner des processus intervenant dans les deux Univers  $\varphi$  et  $\psi$ , où l'action (le service "dépannage en moins de quatre heures" dans l'exemple 4 de l'introduction) est guidée par la vision stratégique ("améliorer la qualité des services"), et la **réflexion** est nourrie par l'**action** (le service "dépannage en moins de quatre heures" a nourri la réflexion sur la "Garantie des Services en neuf points").

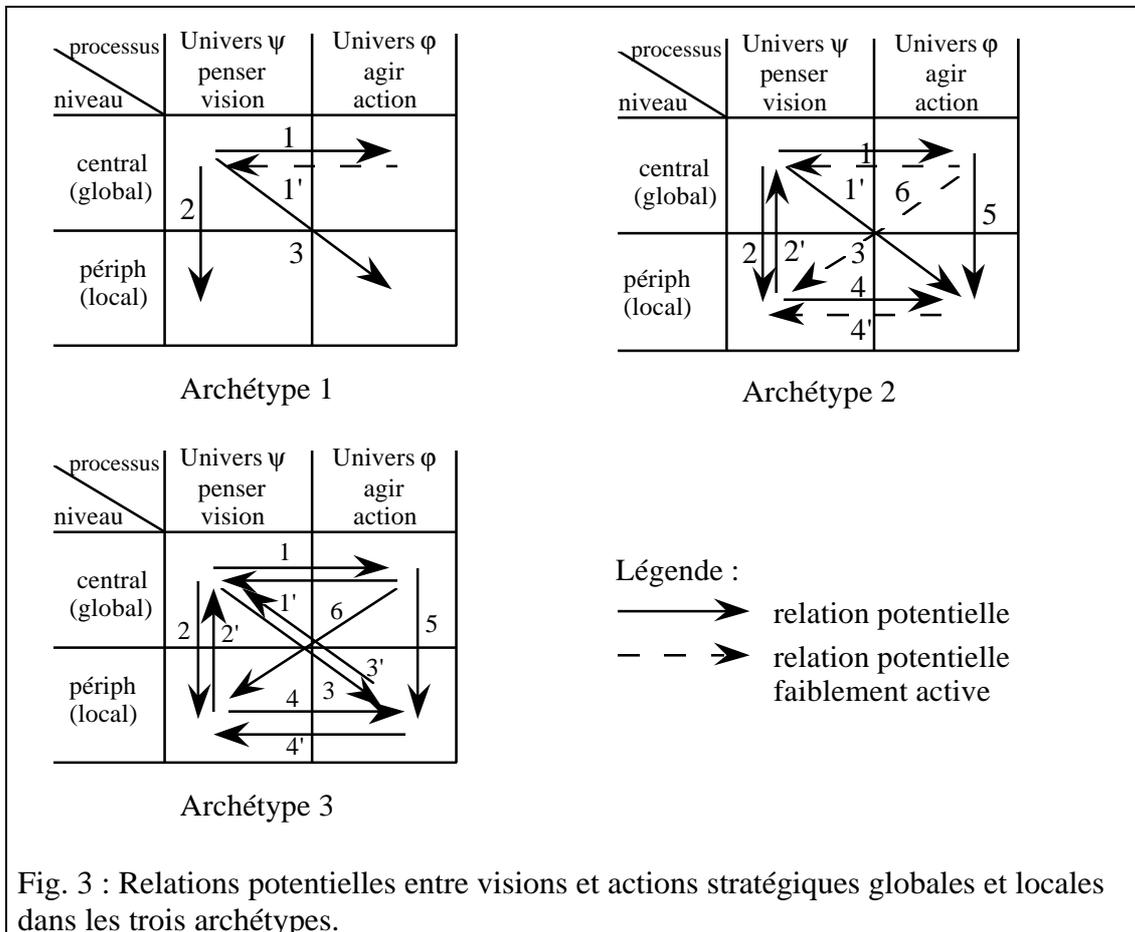
Dans l'archétype 2, le temps est linéaire, les itérations se déroulent à des dates prédéterminées, alors que dans l'archétype 3, les interactions récursives peuvent être asynchrones (Koenig & Thiétart 1994) et se dérouler chacune selon un rythme qui lui est propre, pourvu que pour chaque unité locale la fréquence des interactions entre vision globale et vision locale soit suffisamment soutenue (par exemple, au moins une fois par an).

Dans l'archétype 2, les acteurs périphériques concernés par le processus stratégique sont le plus souvent les responsables des domaines d'activités stratégiques (les SBU's), et il y a rarement démultiplication de la réflexion stratégique au niveau des opérationnels, qui n'interviennent en général qu'au niveau tactique.

De plus, dans les groupes industriels, les informations qui "remontent" d'une filiale vers le centre sont souvent de nature essentiellement financière (tel le trop célèbre roi), ce qui permet de les consolider facilement, et décrivent rarement les actions stratégiques elles-mêmes (cf. Josserand 1995).

On peut visualiser (fig. 3) les différences entre les trois archétypes en les représentant chacun sur un schéma analogue à celui de la figure 1. La discussion précédente nous invite à enrichir les intitulés des colonnes en leur associant respectivement penser dans l'univers  $\psi$  et agir dans l'univers  $\phi$ .

Notons que dans la planification stratégique, il y a seulement un point d'entrée possible dans le processus stratégique : la vision centrale ; deux, dans le management stratégique : la vision centrale et la vision périphérique ; alors que dans la stratégie tâtonnante les quatre points d'entrée sont possibles.



- Les flèches pleines ont les mêmes significations que dans la figure 1 : elles décrivent des relations potentielles. Les flèches en traits pointillés symbolisent des relations potentielles qui sont en outre faiblement actives, c'est-à-dire ayant peu de chances d'être activées et/ou de faible intensité.

- Dans les trois cas, on a fait apparaître une possibilité de récursivité entre vision et action centrales, les flèches d'apprentissage "penser pour agir", et "agir pour penser" globales. En effet, ce sont en général les mêmes personnes qui sont impliquées dans la réflexion et l'action stratégiques centrales. On peut donc supposer qu'au moins à titre individuel chacune met en oeuvre ces oscillations réflexion/action. Cette flèche a été représentée en pointillés dans les deux premiers cas pour signifier que la rétroaction "agir pour penser" fonctionne probablement de façon moins intense dans ces cas que dans le 3è. En témoigne par exemple la lenteur avec laquelle les Directions générales d'un certain nombre de groupes diversifiés ont modifié leur vision stratégique dans les années 1970 en réponse aux échecs que connaissaient leurs opérations de diversification.

- La **flèche 3'** "agir localement, penser globalement", qui n'apparaît que dans la stratégie tâtonnante, traduit une **propriété essentielle** spécifique à la stratégie tâtonnante : la vision stratégique centrale est susceptible d'évoluer en référence à des actions stratégiques périphériques.

#### I.4 Une évolution des pratiques vers l'archétype de la stratégie tâtonnante ?

Evidemment, dans la pratique les choses sont moins tranchées que dans les descriptions archétypales. Cependant, une certaine évolution dans le *continuum* à partir de l'archétype 1 (qui s'est développé au milieu des années 60) en direction de l'archétype 3 semble incontestable.

Dans son ouvrage au titre évocateur, *L'entreprise à l'écoute*, M. Crozier a mis le doigt sur ce phénomène dès 1989. Ne relevait-il pas en effet (p. 182), parlant de la société GSI : "Les dirigeants croient au management participatif et prêchent d'exemple. Jacques Raiman pratique l'écoute (...). L'équipe de direction a appris de la même manière à se mettre à l'écoute de ses patrons de filiale, qu'elle incite à se mettre eux aussi à l'écoute de leurs cadres et de leurs professionnels".

"Ce mouvement vers une décentralisation accrue de la prise de décision est général, tout au moins dans les volontés, si ce n'est pas toujours pleinement dans les faits" constatent par ailleurs L. Marmonier & R-A Thiétart (1993, p. 24) dans une étude de l'évolution des modes de fonctionnement des entreprises françaises au cours des années 1980. "Ce mouvement vers la suppression des niveaux intermédiaires reflète la volonté des dirigeants d'être plus proches de la réalité du terrain (...)", ajoutent-ils p. 22.

Ainsi, par exemple, pour élaborer la Charte de l'action locale d'EDF, la Direction générale d'EDF a fait une tournée des 21 régions de France pour dialoguer avec les responsables de toutes les unités opérationnelles d'EDF de la région.

Dans cette évolution de l'archétype 1 vers le 3, en ce milieu des années 1990, les grandes entreprises se situent probablement plutôt à proximité de l'archétype 2 que du 3.

A la réflexion, il en est certainement ainsi même de l'entreprise T.L.TechniX évoquée dans le § I.2. De fait, revenant dans la conclusion sur la rétroaction possible des stratégies locales sur la stratégie globale, les auteurs précisent : "la stratégie reste conçue comme un projet national susceptible de spécifications locales. Bien qu'il puisse, à l'occasion, remettre en question le cadre et les hypothèses stratégiques nationales, il est surtout attendu du plan stratégique des unités qu'il contribue aux objectifs nationaux." (Koenig & Thiétart 1994, p. 42-43). La rétroaction de l'action stratégique locale sur la vision stratégique globale ne se fait donc qu'à l'occasion, c'est-à-dire non pas par volonté délibérée du centre, mais parce que le centre témoigne d'une ouverture d'esprit suffisante pour laisser sa vision stratégique se déformer sous l'influence d'initiatives stratégiques locales qu'il juge particulièrement judicieuses et intéressantes.

### **I.5 Pourquoi instaurer ces va-et-vient ?**

Nous ne reviendrons sur les inconvénients bien connus de l'archétype 1 que pour souligner un point dans le premier exemple cité dans l'introduction : connaissant et comprenant la stratégie de coûts visée par leur Direction générale, les employés de cette entreprise n'auraient-ils pas pu, tout aussi bien que leurs homologues asiatiques, inventer des méthodes de travail permettant une réduction drastique des coûts ? Et par là, contribuer à mieux atteindre les fins visées, tout en ayant évité ce conflit coûteux pour l'entreprise aussi bien au plan économique qu'en termes de confiance perdue, de démobilitation, d'amertume des employés, liées à la réduction de leurs seuls salaires.

Nous venons de voir que la différence essentielle entre les archétypes 2 et 3 se situe au niveau de l'instauration de multiples va-et-vient potentiels entre réflexion et action à différents niveaux. Pourquoi autant de travaux récents dans le domaine de la stratégie (cf. § I.3.1 ci-dessus) mettent-ils l'accent sur cet aspect ? Dans tous les discours, figurent au premier chef des arguments de complexité et d'incertitude accrues des contextes décisionnels. N'est-ce pas tout simplement parce que la complexité est à la mode, comme le constate A-C Martinet (1993a, p. 62), avant d'argumenter que ce concept recouvre bien des phénomènes essentiels.

Le terme complexité lui-même est à préciser. Pour ces auteurs, complexité n'est pas synonyme de complication. Une situation compliquée est une situation comportant de multiples paramètres imbriqués, que l'on parvient néanmoins à démêler, à comprendre, avec du temps et de l'expertise. Par exemple, une panne dans un objet aussi sophistiqué qu'un missile, qu'un réseau de télécommunications, qu'une centrale nucléaire.

Alors qu'un phénomène (perçu) complexe, est un phénomène dont les représentations sont perçues "irréductibles à un modèle fini, aussi compliqué, stochastique, sophistiqué que soit ce modèle, quelle que soit sa taille, le nombre de ses composants, l'intensité de leurs interactions ..." (Le Moigne 1990, p. 3). Le temps, l'expertise n'y font rien. Aucune représentation ne semble épuiser le phénomène : on a toujours le sentiment que

l'on a laissé de côté des aspects potentiellement importants, que l'on n'a pas réussi à appréhender le phénomène totalement. Drogue, criminalité, chômage, circulation automobile dans la région parisienne, sont autant de phénomènes que l'on perçoit complexes. Notons que la complexité n'est pas forcément dans la nature des choses ; tel phénomène perçu complexe aujourd'hui, ne le sera peut-être plus demain, si les moyens disponibles alors permettent de l'appréhender dans sa totalité.

Complexité va de pair avec imprévisibilité. "La notion de complexité implique celle d'imprévisible possible, d'émergence plausible du nouveau et du sens au sein du phénomène que l'on tient pour complexe" argumente J-L Le Moigne (1990, p. 3). De fait, les représentations que l'on se forge d'un phénomène perçu complexe étant toujours susceptibles de laisser de côté des aspects potentiellement importants, le phénomène peut exhiber des comportements imprévus, c'est-à-dire non imaginés *a priori*, quoiqu'intelligibles *a posteriori*. Inversement, un phénomène qui présente de façon récurrente des comportements imprévus est perçu complexe : si l'on était en mesure de s'en construire une représentation exhaustive, tous ses comportements pourraient être prévus. Complexité et imprévisibilité entretiennent donc des relations récursives.

Pourquoi le milieu au sein duquel les entreprises interviennent est-il de plus en plus souvent perçu complexe ? Diverses raisons peuvent être avancées<sup>1</sup>. Une première, essentielle, tient à l'autonomie des acteurs qui rend leur comportement non totalement prévisible. D'autres sont liées à l'augmentation de la variété et de l'imbrication des phénomènes à prendre en compte, et à l'accroissement et l'accélération des interactions entre acteurs et phénomènes, résultant notamment de leur interconnexion via des réseaux électroniques. Il y a de plus en plus de connaissances, de technologies, d'objets matériels et d'objets immatériels construits par l'homme, reliés entre eux et participant à des systèmes de régulation enchevêtrés. Ainsi, par exemple, la mondialisation des activités exige d'un nombre croissant d'entreprises qu'elles prennent en compte divers niveaux d'intégration en interaction : local, régional, national, européen, mondial ; l'interpénétration du social, du politique, de l'économique, de l'administratif, s'accroît, avec, en outre, irruption de nouveaux acteurs complexes, tels que RMistes, "jeunes des banlieues défavorisées", etc., et apparition de nouveaux rôles pour les entreprises ("entreprise citoyenne", "devoir national d'insertion des entreprises", etc.).

Les actions imaginées pour répondre à ces situations perçues complexes sont elles-mêmes souvent complexifiantes : accords de coopération inter-entreprises (notamment entre concurrents), dispositions destinées à accroître la flexibilité des entreprises telles que la mise en place d'organisations matricielles ou hybrides (combinant une structure hiérarchique traditionnelle et des projets temporaires), effort permanent d'innovation. De fait, une source supplémentaire d'imprévisibilité de l'évolution du contexte de l'entreprise provient des innovations introduites sans cesse par les acteurs économiques : la saturation des marchés solvables et la volatilité des exigences des clients potentiels rendent indispensable d'innover continuellement (c'est-à-dire de mener des actions inattendues) en matière de produits, de procédés de fabrication, et même de règles du jeu concurrentiel, si l'on veut rester dans la course. Une spirale récursive de l'innovation génératrice de complexité se crée donc : les innovations des uns poussent les autres à innover suscitant des processus enchevêtrés d'action-réaction sans fin où tout bouge sans cesse.

---

<sup>1</sup> Voir notamment Avenier 92, p. 18, ou Génelot 92.

Les situations ne restent jamais figées bien longtemps, entre le moment où une décision est prise (par exemple, lancer un nouveau modèle de véhicule) et celui où elle donne lieu à des résultats tangibles (la première Twingo fabriquée, par exemple), beaucoup de choses auront changé, et ceux qui s'en sortiront le mieux sont ceux qui auront été capables de s'adapter en fonction des évolutions du contexte de leur entreprise et des résultats des premières actions engagées. D'où l'importance des va-et-vient visant à adapter et réadapter en permanence les plans d'action en fonction des résultats des premières actions engagées, et des évolutions des contextes de l'entreprise.

Par ailleurs, "dans le nouveau contexte, fait d'incertitude et de complexité, le dirigeant ne sait pas tout (...). C'est une véritable remise en cause du mythe de la hiérarchie du savoir" (Koenig & Thiétart 1994, p.30). Il importe donc de "mobiliser l'intelligence de l'entreprise" (Sérieyx 1982) et les savoirs de tous. Et cela ne vaut pas seulement pour les savoirs, mais aussi pour l'ingéniosité et l'inventivité. "Il est difficile de produire des stratégies créatives lorsque la formulation de la stratégie est du ressort de la seule élite" (Hamel & Prahalad 1990, p. 19), car celle-ci ne constitue qu'un faible pourcentage des acteurs de l'entreprise, et est trop homogène : elle ne représente pas assez de cerveaux, pas assez de points de vue différents, pas assez de connaissances et de compétences différentes. D'où l'importance d'instaurer des va-et-vient entre initiatives stratégiques locales et vision stratégique globale.

L'appropriation par le centre d'initiatives périphériques judicieuses, à fort potentiel de développement pour l'entreprise mais débordant le cadre de la vision stratégique globale (le copieur personnel chez Canon, le Post It chez 3M, l'Espace chez Renault, etc.), peut parfois s'effectuer de façon non délibérée, voire inconsciente. Il semble néanmoins essentiel que soit explicitée cette possibilité de va-et-vient pour qu'elle puisse être exploitée de façon systématique plutôt qu'à l'occasion. Et cela d'autant plus que la vision stratégique modifiée bénéficie alors d'un premier terrain d'expérimentation acquis d'avance.

On peut aussi penser qu'en bridant l'initiative locale on crée des conditions qui risquent de tuer le potentiel d'innovation, par auto-censure ou lassitude de n'être ni entendu, ni même écouté ; ou parce que personne n'explique jamais pourquoi telle initiative est rejetée, alors que la même idée exploitée quelque temps plus tard chez le concurrent principal donne d'excellents résultats.

Mais, comme nous allons le voir dans le § II, l'expérience montre que les comportements sont souvent complexes, et que malgré des conditions défavorables, il peut toujours exister des acteurs qui ne renoncent pas et continuent à se battre pour faire avancer leurs idées.

## **II Conditions susceptibles de favoriser la mise en oeuvre d'une stratégie tâtonnante**

Diverses conditions favorisant la mise en oeuvre d'une stratégie tâtonnante ont été évoquées çà et là dans la 1ère partie : reconnaissance par le centre de la richesse potentielle d'initiatives périphériques ; attention du centre à certaines actions périphériques ; discussion par la Direction générale et chaque unité opérationnelle de la vision stratégique globale et de la vision stratégique locale de l'unité ; marges de manoeuvres pour les opérationnels, etc.

Il s'agit maintenant de les discuter de façon plus systématique<sup>1</sup> en examinant leurs buts, leurs avantages, mais aussi leurs inconvénients, leurs limites, leurs présupposés, etc., de façon à ce que des acteurs (Direction générale d'une entreprise ou responsables opérationnels) désireux de mettre en oeuvre une stratégie tâtonnante, disposent d'un certain nombre de points de repères pour décider de ce qu'ils veulent faire compte tenu de ce qu'ils peuvent faire dans la situation particulière qui est la leur (encore la dialectique fins-moyens rapportés à un contexte !). Il est d'autant plus important d'adopter une telle perspective dans toute cette deuxième partie qu'aucune des conditions qui vont être discutées ne peut être considérée comme étant suffisante ni même nécessaire : ce n'est pas parce que ces conditions sont satisfaites qu'elles seront automatiquement suivies d'effet, et inversement, ce n'est pas parce qu'elles ne sont pas satisfaites qu'aucune initiative périphérique "intelligente"<sup>2</sup> ne pourra voir le jour. "Toutes les analyses un peu poussées de la vie réelle d'une organisation ont révélé à quel point les comportements humains pouvaient y demeurer complexes et combien ils échappaient au modèle simpliste d'une coordination mécanique ou d'un déterminisme simple" confirment M. Crozier et E. Friedberg (1977, p. 41).

### **II.1 Attitude du centre à l'égard de la périphérie**

Depuis une vingtaine d'années des divers auteurs tels que J. Mélése 1979 (*Vers l'entreprise à complexité humaine*) ou H. Sérieyx 1982 (*Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*) pour n'en citer que deux, s'efforcent de montrer l'intérêt et l'efficacité d'une prise en charge de la résolution des problèmes aux niveaux auxquels ces problèmes se posent (cf. le principe de subsidiarité), en mettant à profit les capacités de compréhension, l'intelligence, l'inventivité, l'ingéniosité, les savoirs locaux, etc., disponibles à tous les niveaux de l'entreprise.

Les difficultés du contexte économique, la réussite éblouissante d'entreprises japonaises<sup>3</sup> dans les années 1980, l'accroissement de la complexité perçue des

---

<sup>1</sup> sans avoir la prétention d'en faire une revue exhaustive.

<sup>2</sup> Nous utiliserons désormais ce terme comme raccourci pour désigner une initiative à la fois acceptable localement et globalement, judicieuse, et à fort potentiel de développement pour l'entreprise.

<sup>3</sup> Rappelons que c'est seulement en 1989 que H. Sérieyx a reconnu être l'auteur en 1982 de la fameuse déclaration de Konosuke Matsushita, largement diffusée en France au début des années 80, dans le but d'attirer l'attention des industriels français sur certains atouts des pratiques japonaises.

"Nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre : vous n'y pouvez plus grand chose parce que c'est en vous-même que vous portez votre défaite.

phénomènes dans la société planétaire de l'information dans laquelle nous sommes entrés, ont probablement stimulé l'émergence de cette prise de conscience dans un certain nombre d'entreprises, comme la société T.L.TechniX : "Dans la culture technicienne du passé, faite de certitude et de rationalité, la Direction générale et ses services savaient ce qu'il fallait faire. Les injonctions et les directives venaient du sommet. Il suffisait de les suivre et de bien les appliquer. Dans le nouveau contexte, fait d'incertitude et de complexité, le dirigeant ne sait pas tout et **il le reconnaît**<sup>1</sup> en l'institutionnalisant dans la nouvelle structure. C'est une véritable remise en cause du 'mythe' de la hiérarchie du savoir" (Koenig & Thiétart 1994, p.30).

Les raisons pour lesquelles un tel changement d'attitude prend du temps sont aisées à comprendre : en règle générale, la remise en cause de son propre système de représentation est une opération difficile puisqu'elle correspond à un deutéro-apprentissage (Bateson 1977). Dans le cas précis, le niveau de difficulté est certainement encore plus élevé parce que cette remise en cause passe par une prise de conscience des limites de ses propres capacités de compréhension, d'invention, de savoir, etc., et par une reconnaissance quasi publique (puisque s'institutionnalisant dans une structure) à la fois de ces limites et des capacités d'autres personnes habituellement jugées globalement moins compétentes que soi.

Bien entendu, une telle prise de conscience ne suffit pas pour que les relations récursives opèrent effectivement, particulièrement la flèche 3' de la figure 1. Encore convient-il que le centre prête effectivement attention aux actions périphériques. L'écoute qu'accordent de façon croissante les Directions générales au "terrain", évoquée dans le § I.4, va précisément dans ce sens. Les capacités cognitives (en particulier les capacités d'attention) humaines (y compris celles des dirigeants) étant limitées, la question d'identifier les actions stratégiques locales auxquelles être attentif, pose néanmoins question dans les grandes entreprises possédant un grand nombre d'unités périphériques. Des procédures discutées dans les § II.3.1 & II.3.2 permettent de lui apporter une réponse partielle.

La récursivité ne sera délibérée que si le centre admet que la vision stratégique globale puisse être amenée à se déformer suite à des initiatives nées à la périphérie, ce qui correspond à un deuxième deutéro-apprentissage pour les Directions générales : le premier consiste à reconnaître à la fois les limites de son propre savoir, et les capacités de savoir d'autrui ; le deuxième, à accepter que la vision stratégique globale dont l'élaboration est généralement considérée comme une prérogative de la Direction générale, puisse tirer bénéfice d'actions périphériques.

Peut-on supposer qu'une telle attitude du centre vis-à-vis de la périphérie soit possible aujourd'hui, de manière soutenue et pas seulement occasionnelle ? Probablement dans peu d'entreprises (occidentales). Dans les autres, il ne reste aux acteurs locaux désireux d'exercer leurs capacités stratégiques et de faire connaître à leur Direction générale leurs initiatives "intelligentes" (au sens défini dans l'introduction du § II), que la possibilité de ruser en recourant à des moyens détournés tels que prise de parole dans le

---

Vos organisations sont Tayloriennes, mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants, d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent. "etc."

<sup>1</sup> caractères gras ajoutés par nous.

Journal de l'entreprise, ou articles dans la Presse spécialisée sous la signature d'une personnalité reconnue (faire le détour par l'extérieur pour qu'on en parle à l'intérieur !<sup>1</sup>).

## II.2 Conditions cognitives favorables à l'éclosion d'initiatives "intelligentes"

Même si les Directions générales ne sont pas encore toutes prêtes à accepter l'idée qu'elles pourraient tirer bénéfice d'idées "intelligentes" nées à la périphérie, on peut quand même s'interroger sur les conditions cognitives et organisationnelles favorisant l'exercice des intelligences individuelles et collectives de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, à divers niveaux d'intégration. Des acteurs contraints "à pédaler toujours plus vite, le nez collé au guidon" peuvent-ils vraiment faire éclore des initiatives "intelligentes" ? Deux aspects qui nous paraissent essentiels seront examinés : l'autonomie et les ressources informationnelles dont disposent les unités, la discussion des aspects organisationnels étant reportée au § II.3, bien que ceux-ci rejaillissent sur les conditions cognitives.

### II.2.1 Rôle de l'autonomie dans le développement de capacités stratégiques et d'innovation

L'autonomie est un concept complexe (au sens du § I.5 ci-dessus), qui renvoie à "espace de liberté" (Koenig & Thiétart 1994), à "marges de manoeuvre concrètes" (Mottis *et al.* 1995), sans pour autant être synonyme d'indépendance. L'autonomie implique une certaine solidarité avec le tout par rapport auquel on s'autonomise.

On peut définir l'autonomie dont dispose une unité socio-économique (individu, service, etc.) pour accomplir des actions de tel ou tel niveau<sup>2</sup>, comme "la capacité (qu'a cette unité) de mettre en oeuvre **par elle-même et pour elle-même** des actions de ces divers niveaux" (Mélèse 1979, p. 109), d'une manière qui soit "admissible par les autres systèmes concernés" souligne cet auteur p. 56, (qui soit compatible avec le fonctionnement global, pourrions-nous dire).

Si chaque être est individuellement autonome, l'autonomie dont il dispose au sein d'une entreprise dépend de l'organisation de l'entreprise, l'individu possédant toujours une certaine marge de liberté dans l'application des règles qui lui sont imposées (Crozier & Friedberg 1977).

Dans une organisation, on peut en fait distinguer trois niveaux d'autonomie (Avenier 1992, p. 21) :

- l'autonomie de représentation, qui est la capacité d'une unité à se forger une représentation de son propre fonctionnement dans son contexte.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, dans certaines grandes entreprises possédant de multiples établissements sur le territoire français, ces établissements (nos unités périphériques), jusqu'au milieu des années 1980, ne disposaient pas d'autonomie de

---

<sup>1</sup> A l'image de la ruse remarquablement pédagogique et efficace d'H. Sérieyx 82 évoquée dans l'avant dernière note de bas de page : pour se faire entendre par le patronat français, H. Sérieyx a attribué son propre discours à un prétendu grand "Patron" japonais.

<sup>2</sup> niveau étant entendu ici au sens de J. Mélèse 79 qui distingue quatre niveaux : **régulation** à court terme, **adaptation** aux variations de l'environnement, **évolution** par changements de nature du contexte interne ou externe, **sauvegarde** consistant en des actions destinées à se parer de dangers qui menacent la survie de l'organisation.

représentation : une représentation unique de l'entreprise et de ses établissements, la même pour tous quelle que soit leur localisation géographique et leur contexte spécifique, conçue par le centre était communiquée (au sens faible) aux divers établissements comme étant LA (bonne, vraie, unique) représentation de l'entreprise et de l'établissement à utiliser. Désormais, ces unités disposent d'une autonomie de représentation à l'intérieur d'un cadre commun (spécifiant les missions de l'unité, ses relations avec les autres unités de l'entreprise, le contexte économique général, etc.), qui leur permet d'interpréter leurs rôles, leurs missions, etc. compte tenu des particularités du contexte local.

Comme le souligne J. Mélése (p. 56), l'autonomie de représentation est un préalable aux autres niveaux d'autonomie.

- l'autonomie organisationnelle, qui est relative à la liberté dont dispose l'unité pour décider de son organisation interne et de l'utilisation de ses ressources (répartition du travail entre les agents, actions de formation, etc.), dans les limites définies par la compatibilité de ces actions avec celles des autres unités, par exemple, dans ses relations avec les unités amont et aval.

- l'autonomie de projet, qui porte sur la liberté d'élaborer son propre projet (la vision stratégique locale et les initiatives stratégiques locales), sous réserve que celui-ci reste dans des limites admissibles par les autres unités, en particulier le centre.

Pour A-C Martinet (1993a, p. 64), l'autonomie (aux trois niveaux qui viennent d'être définis) est même une condition *sine qua non* de la capacité stratégique d'une unité.

L'autonomie apparaît en outre comme favorisant l'innovation qui, rappelons-le est un défi majeur des entreprises contemporaines (§ I.5 ci-dessus) : "L'innovation est une des manifestations de l'autonomie active" annonce en effet J. Mélése (1979, p. 56) ; un "avantage de l'organisation fondée sur le principe d'autonomie, c'est sa capacité plus grande d'entreprise et d'innovation" renchérit M. Crozier (1989, p. 59). Ceci provient peut-être de ce que seule une unité autonome peut se poser des défis, et de ce que relever un défi fort est générateur de passion, d'enthousiasme, qui sont des moteurs puissants de l'innovation, comme en témoigne l'exemple de Canon : le défi "devancer Xerox sur le copieur personnel" stimula ses ingénieurs à réinventer un copieur, en remplaçant le mécanisme complexe de transfert de l'image utilisé dans les autres modèles par une cartouche jetable (Hamel & Prahalad 1990, p. 11).

Mais la position adoptée par les dirigeants sur la question de l'autonomisation des unités de l'entreprise, reste souvent assez frileuse, parce qu'autonomisation signifie à la fois moindre maîtrise des processus qui se déroulent dans les unités, et contrôle plus difficile : celui-ci ne peut en effet plus être effectué par mesure d'indicateurs bien définis, mais se fonde sur des interprétations (Lorino 1995) ou des évaluations en référence à un sens (cf. §II.3.1 ci-après).

## **II.2.2 Ressources informationnelles favorisant l'exercice des capacités cognitives**

Le développement de certaines ressources informationnelles et l'accès des acteurs à ces ressources peuvent créer des conditions favorables à l'exercice de leurs capacités

cognitives et par conséquent à l'éclosion d'initiatives périphériques "intelligentes". Pour la commodité de l'exposé on distinguera trois ordres de ressources informationnelles : les informations proprement dites, les connaissances, et la culture des acteurs. Une connaissance (ou un savoir) représente un ensemble d'informations ayant une certaine signification pour celui qui la détient, construite par l'expérience (Niwa 1995), l'association d'informations, ou l'échange avec d'autres acteurs. Les connaissances d'un acteur sont liées à sa culture, c'est-à-dire à ses systèmes de représentation et ses systèmes d'interprétation, lesquels servent à donner du sens aux informations qu'il capte ou qu'il construit.

L'accès de tous les acteurs de l'entreprise à des informations de toutes sortes sur le fonctionnement de l'entreprise, les clients, les produits, les fournisseurs, les technologies, les mouvements des concurrents, les perspectives économiques générales, les taux de change, etc., joue un rôle essentiel dans la mise en oeuvre d'une stratégie tâtonnante. Aussi, argumenterons-nous dans le § II.3.4 ci-après, la pertinence d'une conception du système d'information de l'entreprise comme un système de mémorisation collective, pour la mise en oeuvre d'une stratégie tâtonnante .

Lorsque le degré d'autonomie d'unités périphériques interdépendantes est élevé, pour assurer une certaine congruence, voire une coordination de leurs actions, il importe que les acteurs concernés disposent de connaissances non seulement individuelles mais aussi collectives ("common knowledge") sur le fonctionnement de l'entreprise, les rôles des différentes unités dans leurs contextes respectifs, leurs inter-relations dans la création de valeur de l'entreprise, les règles en vigueur, la vision stratégique centrale, etc. Ces connaissances se développent par la discussion, la confrontation de représentations, et/ou le travail en commun, ce qui renvoie à la question de la création de lieux d'échanges discutée dans le § II.3.2.

Par exemple, la construction d'un modèle des interdépendances entre les variables d'action de différentes unités autonomes interconnectées, lorsqu'elle est réalisée par des acteurs de ces unités (de façon peut-être maladroitement et tâtonnante ou avec l'aide d'un tiers), apparaît comme le support d'un dialogue entre des personnes qui n'avaient peut-être jamais eu l'occasion de se rencontrer, d'une confrontation des représentations individuelles d'acteurs ayant des perspectives différentes liées à leurs positions socio-professionnelles, à leurs intérêts particuliers, à leur expérience propre, aucun d'eux ne pouvant prétendre détenir la "bonne" ou la "vraie" représentation. Ces échanges de vue, ces confrontations, sont susceptibles d'enrichir la perception, la vision de chacun, et participent à la construction de connaissances communes, de compréhensions partagées de leurs activités, qui leur permettent d'ajuster convenablement leurs comportements lorsque la situation effective diffère de celle prévue. C'est une des raisons essentielles du principe de modélisation posé par F. Lacroux 1994 comme l'un des principes fondateurs de la stratégie procédurale.

La mise en oeuvre d'une stratégie tâtonnante apporte d'autant plus à une entreprise que l'ensemble des acteurs de l'entreprise ont un niveau élevé de culture générale, un esprit ouvert, et une certaine culture stratégique, c'est-à-dire connaissance d'un certain nombre de concepts, modèles, théories, modes de raisonnement, qui se sont développés dans le domaine scientifique de la stratégie d'entreprise. Ceux-ci constituent autant d'éléments

d'interprétation possible partagés (*common knowledge*) susceptibles d'aider les acteurs à individuellement et/ou collectivement se forger une intelligence des situations, à les décoder, et concevoir des actions appropriées. Cette culture stratégique permet aussi d'accroître la confiance de chacun en ses propres capacités et en celles des autres à produire des initiatives stratégiques potentiellement "intelligentes".

Dans ce paragraphe consacré aux ressources cognitives, il convient aussi d'évoquer ce que l'on pourrait appeler les ressources temporelles : les capacités cognitives humaines instantanées étant limitées, il y a en effet une relation croissante entre le temps-durée<sup>1</sup> dont on dispose pour mettre en oeuvre ses capacités cognitives, et l'étendue potentielle des capacités effectivement mises en oeuvre. Par conséquent, dans une stratégie tâtonnante il semble important que les acteurs disposent de temps pour s'informer et réfléchir sur leur action en la resituant dans ses différents contextes (en particulier par rapport à la vision stratégique périphérique de l'unité et à la vision stratégique centrale), et qu'ils soient incités à mener ce type de réflexion. Mais là encore, les comportements humains sont complexes, et un acteur est souvent capable de créer le temps qui lui est nécessaire pour accomplir une action qui lui tient à coeur, qui le passionne. En témoigne l'observation de N. Mottis *et al.* (1995, p. 108) réalisée dans une entreprise "si la participation au groupe paraît intéressante à un technicien, alors il est capable de dégager le temps nécessaire (en réorganisant son activité, en sacrifiant d'autres tâches de son propre chef, en travaillant plus, etc.)". Il en va certainement de même pour les ressources matérielles nécessaires pour expérimenter, pour effectuer les va-et-vient entre réflexion et action, qui sont au coeur de la stratégie tâtonnante : des individus motivés se débrouilleront toujours pour trouver les ressources dont ils ont besoin pour leurs expérimentations, quitte à rogner sur autre chose.

## **II.3 Exemples de dispositions organisationnelles possibles**

### **II.3.1 Evaluation chemin faisant du plan stratégique de chaque unité, avec la Direction générale**

La mise en place dans les unités de processus d'élaboration de plans stratégiques reposant sur l'explicitation d'une vision stratégique de chaque unité, est un dispositif classique qui permet de susciter l'exercice des capacités stratégiques des acteurs périphériques.

Dans chaque unité, la première réunion entre Direction générale et responsables de l'unité, a pour objet de discuter la vision stratégique locale de l'unité, les initiatives stratégiques et le plan d'actions proposés au regard de la vision stratégique globale. Ensuite, l'évaluation chemin faisant consiste en des réunions périodiques de ces mêmes acteurs. Ces réunions se tiennent en moyenne une fois par an, ont pour objet de discuter les résultats des actions qui ont été menées par l'unité, et de réexaminer la pertinence de la vision périphérique et du plan d'actions à la lueur de l'évolution des contextes internes (en particulier de la vision stratégique globale) et externes de l'unité, dans une dialectique fins-moyens rapportés à leurs contextes (cf. §I.3.1 ci-dessus et figure 2). La fréquence de ces réunions est variable : elle dépend du degré d'incertitude des projets de l'unité, de la turbulence de son environnement, etc., une réunion étant organisée dès que se produit un événement majeur imposant de re-réfléchir à la pertinence ce qui avait été prévu.

---

<sup>1</sup> Cf. Martinet 91 pour une discussion édifiante de la pluralité du temps.

Cette procédure favorise la communication (au sens fort) entre centre et périphérie. Elle permet à la Direction générale et aux responsables de chaque unité d'échanger à la fois sur la vision stratégique globale et sur la vision stratégique périphérique de l'unité. Ce dialogue permet à la Direction générale d'être alertée sur les initiatives périphériques "intelligentes", et éventuellement de recadrer progressivement la vision stratégique globale.

Elle donne la possibilité à la Direction générale d'expliquer les raisons qui justifient sa position sur les initiatives stratégiques proposées (encourager, revoir, dissuader, etc.). Ces raisons peuvent reposer sur des ordres d'arguments étrangers aux systèmes de représentation des responsables opérationnels. L'explicitation de ces arguments permet aux opérationnels de comprendre ces raisons, et éventuellement d'élargir leur champ de vision et enrichir leur système de représentation<sup>1</sup>.

En outre, elle rend possible un apprentissage mutuel des manières de penser des opérationnels et de la Direction générale (particulièrement en ce qui concerne la réflexion stratégique), et, avec potentiellement l'émergence de nouvelles manières de fonctionner pour les deux parties.

Un premier point d'achoppement potentiel de ce type de procédure est sa routinisation et/ou sa transformation en un exercice formel : au lieu de prendre le risque de se voir refuser des initiatives innovantes, le but devient être dans la norme, c'est-à-dire proposer une vision stratégique périphérique dans le droit fil de la vision stratégique globale, et des initiatives et un plan d'actions dans la ligne exacte du plan stratégique central.

Dans les grandes entreprises, la disponibilité des dirigeants pour cet exercice peut constituer un goulet d'étranglement. Ainsi, dans le groupe BSN, au début des années 1980, pour chaque unité, l'exercice se déroulait sur une journée<sup>2</sup> (Avenier 1988). Avec la croissance du nombre des unités du groupe, sa durée a dû être réduite à une demi-journée. De fait, en considérant que la Direction générale peut consacrer à cet exercice en moyenne deux jours par semaine, à raison d'une demi-journée par unité, il peut concerner qu'au plus 160 unités, si ces réunions sont réparties sur toute l'année (et pas uniquement sur quelques mois entre mars et juillet). Il se trouve que répartir ces réunions sur toute l'année est intéressant en soi : l'asynchronie de l'élaboration des plans favorise en effet un recadrage progressif et permanent de la vision stratégique globale (Koenig & Thiétart 1994), et la diffusion permanente dans l'entreprise d'une vision

---

<sup>1</sup> On peut illustrer ce point sur l'exemple suivant. Dans le cadre de la stratégie de réduction des coûts prônée par la Direction générale, une unité propose de faire réaliser par un prestataire local certains traitements informatiques alors effectués de manière centralisée, cette solution lui permettant de réduire ses coûts de façon significative. Cette initiative lui est refusée pour des raisons auxquelles l'unité n'avait pas songé, mais qu'elle peut comprendre : la solution centralisée a été adoptée quelques années auparavant parce que certaines unités ne disposaient pas de prestataire local fiable, et qu'un traitement centralisé présente divers avantages (uniformité pour toutes les unités, possibilités d'études statistiques, etc.) ; maintenant que l'investissement informatique a été effectué, le coût marginal des traitements d'une unité est très faible, largement inférieur au prix de facturation interne qui tient compte de l'investissement, ; la sortie d'une unité du "pool" (parce qu'elle aurait recours à un prestataire local) obligerait à augmenter le prix payé par toutes les autres...

<sup>2</sup> A l'appui des discussions, on pouvait prendre le temps de goûter yaourts, biscuits ou ... Champagne ; de visionner des cassettes sur le comportement des consommateurs dans les supermarchés, etc.

stratégique globale actualisée via les responsables opérationnels qui participent à ces réunions, dès lors que ce type d'information circule bien dans l'entreprise.

La création d'un niveau intermédiaire entre la Direction générale et les unités qui déchargerait la Direction générale d'une partie de ces réunions, est une solution pouvant présenter des effets pervers importants : en interprétant la vision stratégique centrale pour les activités qu'il couvre, le niveau intermédiaire réduit les marges d'interprétation possible par chaque unité de la vision stratégique centrale. Autrement dit, chaque niveau intermédiaire agit comme un filtre qui réduit progressivement le champ de la vision stratégique au sein de laquelle les unités périphériques doivent inscrire leur propre vision.

### **II.3.2 Création de lieux de débat intra-unité, inter-unités, et inter-niveaux**

Comme nous l'avons argumenté dans le § I.3.2, l'activation des interactions récursives d'une stratégie tâtonnante, passe par de la communication (au sens fort) dans toute l'entreprise, et donc la création de lieux d'échange et de débat au sein des unités, entre unités de même niveau, et entre unités de niveaux différents. Diverses possibilités peuvent être envisagées.

L'évaluation chemin faisant instaure un premier lieu de débat entre le centre et la périphérie. Les traditionnelles réunions du lundi matin au sein des unités (centrale ou périphériques) peuvent également être vécues comme des lieux de débats.

L'organisation de séminaires d'échange d'expériences entre unités locales de même type situées dans des secteurs géographiques différents, ou de types différents au sein d'un même secteur géographique, présente l'avantage non seulement d'instaurer une communication entre des personnes qui n'ont guère d'autres occasions de se rencontrer, mais aussi d'obliger chacun à un travail de réflexion sur ses propres pratiques souvent extrêmement bénéfique.

La création de lieux de débats peut aussi se faire via une procédure, appelée Co-Pilotage de Projets Co-conçus (CPPC, Avenier 1995). Celle-ci permet de faire émerger des lieux d'échanges finalisés entre des membres de l'entreprise qui, quelles que soient leurs activités et leurs positions hiérarchiques, se sentent concernés par une même question (par exemple un certain enjeu stratégique pour l'entreprise qu'ils ont identifié eux-mêmes), et cela à leur propre initiative.

Plus précisément, le CPPC consiste en l'élaboration et le pilotage collectifs de la conception et de la mise en acte d'un projet par les principaux acteurs qu'il concerne, c'est-à-dire en la construction collective d'une représentation partagée du projet et en le co-pilotage de ce projet, certaines décisions étant prises collectivement et les autres individuellement<sup>1</sup>.

Cette procédure qui crée le "souci stratégique" (Blanchery-Messmer & Chabert 1994) dans toute l'entreprise, en plaçant l'identification d'enjeux stratégiques dans l'agenda cognitif de tous les membres de l'entreprise, favorise une démultiplication de l'attention stratégique et le développement de capacités stratégiques dans toute l'entreprise, en tirant parti des savoirs locaux et des interprétations locales de chacun, et en les mettant en valeur.

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails, le lecteur intéressé peut consulter Avenier 95.

Elle crée des conditions favorisant l'inventivité dans toute l'entreprise, et donne aux acteurs concernés la possibilité d'alerter la Direction générale sur une initiative potentiellement "intelligente".

Elle permet d'adapter à chaque enjeu stratégique qui a été identifié au sein de l'entreprise, la façon dont il sera traité, et cela sur différents registres : dans le temps, dès qu'un enjeu est identifié un CPPC peut être lancé, et ensuite progresser à son propre rythme, ce qui en outre génère de l'asynchronie avec les avantages évoqués dans le § II.3.1 ; dans l'espace, la composition des groupes de travail (intra-unité, inter-unités d'un même secteur géographique ou au contraire de secteurs différents, ou inter-niveaux) s'effectue en fonction de la question en jeu ; dans la forme, la taille des groupes de travail, les modes de communication entre les individus concernés, etc., varient en fonction de la question étudiée.

Cette procédure a évidemment ses limites. Il se peut qu'au sein d'un CPPC, les acteurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une (ou des) façon de réagir face à l'enjeu qu'ils ont eux-mêmes identifié ; qu'il y ait un foisonnement de projets variés qui entrent en conflit les uns avec les autres ; ou, au contraire, que cette procédure reste inutilisée parce que ce n'est pas dans la culture de l'entreprise de contacter des personnes d'autres unités ou d'autres niveaux hiérarchiques. Diverses procédures incitatives peuvent alors être mises en place. Par exemple, récompenser (sous la forme de primes, de promotions, etc.) les auteurs d'initiatives stratégiques "intelligentes", faire de la publicité autour de ces initiatives en organisant des conférences animées par leurs auteurs ou en publiant des articles dans le Journal de l'Entreprise, ce qui présente l'avantage non seulement de mettre en valeur ceux qui ont eu des idées innovantes, mais aussi de faire connaître ces initiatives et éventuellement de donner des idées à d'autres.

### **II.3.3 Harmonisation des procédures existantes**

Des procédures peuvent être spécialement créées pour accompagner des changements d'orientations stratégiques, comme le programme PARADIS (Pédagogie d'Accompagnement de la Réforme, Apprentissage de la Décentralisation et de l'Intégration Stratégique), mis en place à la RATP pour aider le personnel à se former au fonctionnement décentralisé en cours d'instauration (David 1994). Souvent, à un instant donné, une myriade de procédures héritées du passé co-existent avec des procédures nouvellement créées en référence aux orientations stratégiques du moment. Si on ne veille pas à l'harmonisation de toutes ces procédures, elles risquent de ne pas être congruentes entre elles, voire d'être contradictoires, ce qui est source de dysfonctionnements. Par exemple, si les critères d'évaluation des acteurs, d'allocation des ressources, d'attribution des primes, etc., ne sont pas représentatifs des orientations stratégiques du moment, il y a peu de chances pour que le comportement quotidien des opérationnels corresponde à ces orientations, même s'ils se les sont appropriées au plan intellectuel (c'est-à-dire même si la vision stratégique périphérique qu'ils mettent en avant correspond bien à ces orientations).

Un exemple décrit par R. Ackoff (1973 p. 35-36) illustre bien ce point. Dans une optique d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, la Direction générale propose de retirer du catalogue un certain nombre d'articles à faible taux de rotation (et donc faible profit). La direction du marketing s'y oppose catégoriquement sous prétexte que cela risque de mécontenter les clients concernés, qui sont par ailleurs de gros clients

d'articles à profit élevé. La Direction générale décide alors de modifier la rémunération des vendeurs : plus aucune commission sur la vente des articles que la Direction générale veut supprimer, et commissions plus élevées qu'auparavant sur les articles à fort profit. Dès l'année suivante, la vente de la moitié des articles à supprimer s'arrête d'elle-même, et celle des articles à profits élevés augmente de manière significative ...

De même, si la Direction générale ne prévoit aucun moyen particulier pour la mise en oeuvre d'actions correspondant à des orientations stratégiques nouvelles, il y a fort à parier que ces dernières susciteront peu d'initiatives périphériques...

Cette exigence d'harmonie vaut non seulement pour les procédures, mais aussi pour les comportements : harmonisation des comportements dans l'Univers  $\psi$  (celui du discours) et dans l'Univers  $\phi$  (celui des actes), en particulier congruence entre la vision stratégique globale annoncée et les actions effectivement menées par la Direction générale. Sinon, au-delà des dysfonctionnements engendrés, il y a un risque de perte de repères et de développement d'un sentiment de malaise dans l'ensemble du personnel.

Ainsi, une Direction générale qui prône l'initiative stratégique, tout en sanctionnant les unités qui émettent des propositions véritablement innovantes (par un rejet de ces initiatives et une injonction à refaire leur "copie"), et en récompensant celles qui produisent des plans stratégiques conformes, crée des conditions pour que l'élaboration de plans stratégiques d'unités devienne un exercice purement formel, aux antipodes du but recherché.

#### **II.3.4 Mise en place d'un système d'information organisationnel**

Un système d'information organisationnel est défini (Le Moigne 1986) comme un processus de mémorisation collective à la fois des informations fatalement générées par le fonctionnement de l'entreprise, des informations-modèles qui nourrissent les représentations habituellement utilisées par les acteurs pour prendre leurs décisions, et des informations qualifiées d'aléatoires parce que collectées en référence à un événement particulier. Mémorisation collective signifie que toutes les informations mémorisées (qu'elles soient fatales, modèles, ou aléatoires), sont placées dans une mémoire accessible à tout instant par tous les acteurs de l'entreprise, ce qui permet à ceux-ci d'être co-informés de l'activité de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de faire circuler l'information systématiquement, mais de la rendre accessible à la demande, sans contraindre les acteurs de l'entreprise à la consommer malgré eux.

Une telle approche est rendue praticable par le développement des nouvelles technologies de l'information : augmentation de la rapidité d'accès et d'enregistrement, s'accompagnant d'une réduction importante du coût des mémoires ; développement des réseaux locaux, des capacités de transmission sur de longues distances à très grande vitesse ; utilisation d'hypertextes qui permettent une navigation aisée dans des mémoires potentiellement gigantesques, etc. Grâce à l'ampleur de ces capacités on peut désormais mémoriser des informations contextualisées, c'est-à-dire l'information elle-même plus une description du contexte dans lequel a été menée l'activité sur laquelle cette information porte. Pour un fabricant de glaces, le chiffre d'affaires mensuel contextualisé précisera par exemple les offres promotionnelles de l'entreprise et des principaux concurrents pendant la période, les conditions météorologiques, etc.

Une part importante de la transmission des informations peut donc s'effectuer sous la forme d'un libre accès quasi instantané et à la convenance de chacun, à une mémoire collective tenue à jour en permanence, qui permet d'éviter que les acteurs soient submergés par une masse considérable d'informations qui ne présentent pas d'intérêt immédiat pour eux. Evidemment, l'accès à cette mémoire collective ne remplace pas les communications directes, formelles ou informelles, entre acteurs via réunions, téléphone, fax, rencontres informelles, etc. Celles-ci sont irremplaçables lorsque l'on souhaite obtenir des précisions, trouver un arrangement, alerter un collègue de l'occurrence d'un événement imprévu qui l'affecte directement, et plus généralement pour établir la communication (au sens fort) dans toute l'entreprise dont nous avons souligné l'importance à maintes reprises dans la stratégie tâtonnante.

## Conclusion

La stratégie tâtonnante fondée sur une dialectique permanente fins-moyens rapportés à leurs contextes, et sur de multiples interactions récursives entre centre et périphérie, s'accorde mal avec les concepts de planification et contrôle qui sous-tendent le paradigme hiérarchique (Josserand 1994). Ceux d'intelligence et d'évaluation lui conviennent mieux. Une stratégie tâtonnante peut pourtant être mise en oeuvre dans une entreprise organisée hiérarchiquement : en accordant une certaine autonomie aux unités, en mettant en place un système d'information conçu comme un processus de mémorisation collective permettant l'accès de tous aux informations disponibles dans l'entreprise sur son fonctionnement dans son contexte, en créant de multiples lieux de débat et d'échanges entre les membres de l'entreprise, en instaurant un processus d'élaboration de plans stratégiques dans les unités accompagné à la fois d'une évaluation "chemin faisant" menée conjointement par la Direction générale et les responsables de l'unité, et d'une incitation à l'égard des responsables opérationnels à reconsidérer à chaque nouveau pas prévu dans le plan stratégique, la pertinence de ce nouveau pas, etc.

Le rôle majeur des nouvelles technologies de l'information dans la faisabilité pratique d'une stratégie tâtonnante est à signaler, à condition de souligner aussi que l'existence d'une mémoire collective informatisée ne suffit pas à assurer la communication entendue au sens fort (de partage d'informations par l'échange, la discussion, le débat) sur laquelle repose la stratégie tâtonnante. En fait, l'enjeu majeur de la mise en oeuvre d'une stratégie tâtonnante est probablement plus culturel que technique. Etant donné la culture actuelle des dirigeants, les acteurs de l'entreprise peuvent-ils attendre de leur Direction générale qu'elle suscite le développement d'une culture stratégique dans toute l'entreprise, qu'elle mette en place des conditions organisationnelles favorables à l'éclosion d'initiatives stratégiques périphériques intéressantes, qu'elle soit en permanence à l'écoute du "terrain" et prête à se remettre en question au vu de leurs initiatives ? Probablement dans certaines entreprises, comme en témoignent quelques exemples évoqués dans ce texte. Mais pas dans toutes, loin s'en faut. Les acteurs périphériques qui souhaitent voir la mise en oeuvre d'une stratégie tâtonnante dans leur entreprise, n'ont-ils alors pas intérêt à tenter de créer eux-mêmes des conditions organisationnelles et informationnelles favorables au développement et à l'exercice de leurs propres capacités stratégiques, et à inventer mille et une ruses pour faire connaître à leur Direction générale (et reconnaître) leurs initiatives stratégiques à fort développement potentiel pour l'ensemble de l'entreprise ?

## Références bibliographiques

- AVENIER M-J, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 1988.
- AVENIER M-J (éd.), *Le pilotage de l'entreprise éco-système complexe*, Dossier MCX 1, GRASCE, Aix-en-Provence, 1992.
- AVENIER M-J, L'action stratégique en milieu complexe, *Cahiers du Management d'EDF et GDF* n° 4-5, 1996.

- BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Seuil, Paris, 1977.
- BERNARD-WEIL E., *Précis de Systémique Ago-antagoniste*, L'Interdisciplinaire, Paris, 1989.
- BLANCHERY-MESSMER M-G, G. CHABERT, "Développement d'une culture stratégique : le cas d'EDF et de GDF" in *Actes de la 4<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Paris-Dauphine, 2-4 mai 1995.
- CALORI R, T. ATAMER, *L'action stratégique - le management transformateur*, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute - Apprendre le management post-industriel*, InterEditions, 1989.
- CROZIER M., E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- DAVID A., *RATP : la métamorphose*, InterEditions, 1994.
- GIORDANO Y., Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, déc. 1994-Janvier 1995.
- HAMEL G., C.K. PRAHALAD, Les stratégies du soleil levant, *Harvard-L'Expansion*, Automne 1990.
- HATCHUEL A., Apprentissages collectifs et activités de conception, RFG, 1994.
- HAX, A. C., N. MAJLUF, *Strategic Management*, Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1984.
- JOSSERAND E., "Relations centre-périphérie et nouvelles formes organisationnelles", Actes de la IV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Paris, Mai 1995.
- KOENIG G., R.A. THIETART, "Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles", *Actes III<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 9-11 mai 1994, pp. 20-46.
- LACROUX F., "De la planification substantive à la stratégie procédurale", *Actes III<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 9-11 mai 1994, pp. 67-92.
- LE MOIGNE, J.-L., "Vers un système d'information organisationnel ?", *Revue Française de Gestion*, n° 60, nov. 1986, pp. 20-31.
- LE MOIGNE, J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990.
- LORANGE, P., *Corporate Planning : an executive viewpoint*, Prentice Hall, 1980.
- LORINO PH., *Comptes et Récits de la Performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, 1995.
- MARMONIER L., R-A THIETART, Les nouveaux problèmes de structure et de gestion des entreprises, *Cahiers DMSP*, n° 220, oct. 1993.
- MARMUSE Ch, *Politique Générale - Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques*, Economica, 1992.
- MARTINET A-C, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, chapitre 6, 1990.
- MARTINET A-C, Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?, *Revue Française de Gestion*, nov-déc. 1991.
- MARTINET, A.C., "Stratégie et pensée complexe", *Revue Française de Gestion*, mars-mai 1993a, n° 93, pp. 64-72.
- MARTINET A.C., "Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?", communication au séminaire Condor, Paris, 10 juin 1993b.
- MELESE J., *Approches systémiques des organisations*, Edit. d'Organisation, 1979.
- MINTZBERG, H., "Strategy formation : schools of thought", in Frederickson, J., ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper 1990, pp. 105-235.
- MORIN, E., *La Méthode, Tome II : La Vie de la Vie*, Seuil, 1980.

MOTTIS N., J-P PONSSARD, H. TANGUY, De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences, *Revue Française de Gestion*, Juin-Aout 1995

NIWA K., "Knowledge management in organizations", *Proceedings CECOIA IV*, Cachan, sept, 1995.

SCOTT MORTON M., "*L'entreprise compétitive au futur*", Editions d'Organisation, 1995.

SERIEYX H., *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Entreprise Moderne d'Edition Paris, 1982.

SÉRIEYX H., *Le Zéro Mépris*, InterEditions, Paris, 1989.

SIMON, H., *Models of bounded rationality, Vol. 2*, Prentice Hall, 1982.

THIETART R-A, *La stratégie d'entreprise*, McGraw Hill, Paris, 1984.

THIETART R-A, B. FORGUES, "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", *Revue Française de Gestion*, mars-mai 1993, n° 93, pp. 5-15.