

*La prise en compte des menaces par les grandes entreprises dominantes : revue de littérature et proposition d'un cadre théorique*

**Thierry Boudès**

European School of Management

ESCP – EAP

Professeur Assistant

79 av de la République - 75 011 Paris

01 49 23 20 95 / tboudes@escp-eap.net

**Mots-clés :** entreprise dominante, inertie, menaces, anticipation, apprentissage



l'Association Internationale de Management Stratégique

Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



**Abstract :**

Les entreprises dominantes, mêmes grandes, ne parviennent pas toujours à prendre la mesure en temps opportun des événements qui peuvent les menacer. Une telle entreprise se trouve à la rencontre de deux dynamiques contradictoires et asymétriques. La suprématie justifie le maintien du statu quo. Les menaces appellent sa remise en cause et la recherche d'alternatives. Mais elles sont virtuelles. A partir de la revue de littérature traitant de cette problématique, le présent article montre que la plupart des recherches convergent vers une même conclusion : tant que les menaces ne se concrétisent pas le statu quo perdure, ce qui amènent les grandes entreprises dominantes à évoluer selon le modèle de l'équilibre ponctué.

**Mots-clés :** entreprise dominante, inertie, menaces, anticipation, apprentissage.

# **La prise en compte des menaces par les grandes entreprises dominantes : revue de littérature et proposition d'un cadre théorique**

## **Introduction**

Les entreprises dominantes, même grandes, ne sont plus à l'abri aujourd'hui de revirements de position stratégique pouvant conduire à une concurrence exacerbée (cas de la dérégulation du secteur électrique en Europe), à la perte de leur indépendance sous l'effet des fusions et acquisitions (cas de ELF en France) ou bien au spectre d'une scission pour abus de position dominante (cas de Microsoft aux Etats-Unis). Les positions acquises peuvent ainsi se trouver soudainement remises en cause. C'est pourquoi certains en appellent à la paranoïa [Grove, 1996] comme compétence clef de survie. Par grande entreprise dominante, nous entendons une entreprise de taille importante (en terme d'effectifs et de chiffre d'affaire) leader ou co-leader sur ses marchés.

L'histoire des affaires recèle de nombreux cas de grandes entreprises, longtemps dominantes qui ont connu de cuisants revers [Nyström et Starbuck, 1984 ; Starbuck et Hedberg, 1978 ; Hall 1976 ; Duby, 1995]. Ces cas illustrent que pour une entreprise, dominer et maintenir sa domination dans le temps ne vont pas nécessairement de pair. Pourtant, de tels déclinis surprennent : comment des entreprises en situation dominante n'ont-elles pas pu percevoir les signaux de remise en cause de leur position pour en devancer l'occurrence et se prémunir de conséquences défavorables ? A partir de la littérature relative au sujet, le présent article propose un modèle d'ensemble du traitement des menaces par les grandes entreprises dominantes et de ses conséquences sur leurs trajectoires d'évolution.

## **La tendance au maintien du statu quo malgré la présence de menaces dans les grandes entreprises dominantes : analyses théoriques**

Ces cas de myopie sont d'autant plus surprenants qu'a posteriori, il est parfois facile de repérer ce qui aurait dû être fait pour que l'entreprise reste sur une trajectoire de succès. A posteriori, le

bruit du quotidien disparaît, les configurations incertaines se clarifient et les tendances lourdes se dégagent. Il n'en est malheureusement pas de même a priori. A priori, l'état futur de l'environnement est incertain, et les relations entre les actions qui peuvent être engagées et les effets qu'elles sont susceptibles de produire ne sont que partiellement connues.

Ainsi, une grande entreprise dominante menacée se trouve face à deux principes contradictoires et asymétriques [Huff et alii, 1992, pp. 55-63]. D'un côté, son caractère dominant intervient comme un principe de maintien du statu quo. Comme le dit le proverbe, « on ne change pas une équipe qui gagne ». D'un autre côté, les menaces appellent une remise en cause de ce statu quo puisqu'elles augurent de difficultés potentielles. Seulement, le caractère dominant de l'entreprise est bien réel, tandis que les menaces ne sont que virtuelles.

Or, un flux régulier de bonnes performances génère avec le temps des boucles de renforcement qui conduisent à reproduire et affiner les conduites auxquelles sont attribuées la responsabilité des succès passés. Sur la durée, ces boucles amènent les entreprises dominantes à faire « toujours plus de la même chose » selon la formule célèbre des tenants de l'école de Palo Alto. Ces trajectoires d'évolution rendent ces entreprises monolithiques et rigides et augmentent peu à peu la probabilité de survenance de crises. Nous allons nous appuyer sur les travaux de D. Miller qui a plus particulièrement étudié ce phénomène [1990, 1993, 1994] pour faire une lecture à quatre niveaux des manifestations de ces boucles de renforcement : structurel, politique, culturel et cognitif.

### **L'inertie structurelle s'accroît avec le succès de l'organisation**

L'inertie d'une organisation désigne sa propension à maintenir le statu quo et à résister à tout ce qui pourrait le bouleverser. Pour M.T. Hannan et J. Freeman [1984, p. 153], deux caractéristiques essentielles sont nécessaires à la pérennité d'une organisation. La première est la fiabilité (reliability), c'est-à-dire sa capacité à proposer ses produits ou ses services avec une qualité constante dans le temps. La seconde est la traçabilité (accountability), c'est-à-dire la capacité de l'organisation à rendre des comptes quant à la manière dont elle utilise ses ressources pour parvenir à ses résultats. Dans une perspective dynamique, pour garantir ces deux caractéristiques, les organisations sont conduites à développer de l'inertie structurelle [Tushman et Romanelli, 1985, pp. 181-197]. En ce sens, M.T. Hannan et J. Freeman considèrent l'inertie comme un effet induit des processus de sélection dans les populations d'organisations. Ainsi, l'inertie constitue à la fois la résultante et une condition de la performance des entreprises [Rumelt, 1994].

Dans sa revue de littérature consacrée aux théories qui expliquent le conservatisme individuel et collectif, T. Kuran [1988] souligne d'ailleurs l'importance d'une certaine stabilité pour permettre l'action collective. Les grandes entreprises qui connaissent un succès continu sur longue période, plus encore que d'autres, offrent fiabilité et traçabilité de leur activité. Elles accroissent donc leur inertie structurelle.

### **Une analyse politique des facteurs d'inertie**

#### LA SUPRÉMATIE FAVORISE L'IMMOBILISME DES ÉQUIPES DIRIGEANTES

Même si les dirigeants des entreprises ne sauraient être considérés comme des *deus ex machina* dont la volonté gouvernent sans entraves les organisations, leur rôle reste néanmoins capital. Plusieurs travaux suggèrent que leur influence est déterminante sur différents paramètres des organisations comme leur forme, leurs stratégies, etc. [Hambrick et Mason, 1984, Hambrick, 1989, p. 8]. Ils sont responsables des performances de l'entreprise devant l'extérieur. Ils sont censés prendre les décisions importantes qui conditionnent le devenir de leur entreprise. Ils y organisent l'allocation des ressources. Cependant les effets de l'action des dirigeants sur la performance des organisations qui leur sont confiées font l'objet de débats. Certaines recherches aboutissent à des conclusions partiellement contradictoires [Pettigrew, 1992, p. 173].

Des succès répétés de l'entreprise dont ils sont à la tête renforcent la légitimité de ses dirigeants. Ces succès donnent l'impression que ceux-ci contrôlent effectivement les destinées de l'entreprise qu'ils dirigent. Ces dirigeants sont alors tentés de reproduire les mêmes stratégies au cours du temps avec l'hypothèse que les mêmes causes produiront les mêmes effets, c'est-à-dire que leurs politiques passées couronnées de succès apporteront les mêmes résultats dans l'avenir. Les phénomènes de réputation aidant, des effets de cliquets sont susceptibles d'apparaître. Ces dirigeants peuvent en arriver à s'identifier et à être identifiés à leurs stratégies passées. Et tant que des succès pourront être attribués à l'équipe dirigeante en place, il est peu probable qu'elle change. Selon D. Miller [1994, p. 327] un changement d'équipe dirigeante a moins d'impact sur les pratiques d'une entreprise qui réussit que sur celles d'une entreprise en difficulté.

Dans une recherche réalisée en 1988 auprès de 700 cadres supérieurs de grandes entreprises américaines (médiane du nombre de salariés supérieure à 5000) jouissant de bonnes et de mauvaises performances, les chercheurs ont montré la corrélation entre leur mesure de l'engagement des cadres en faveur du statu quo et le niveau de performance de l'entreprise

[Hambrick, Geletkanycz, Fredrickson, 1993, pp. 405, 413-414]. Ces auteurs soulignent en outre que deux autres paramètres influencent très fortement cette adhésion à l'existant : la durée de présence des cadres dans l'entreprise et dans le secteur industriel. Les auteurs attribuent ces effets à des facteurs cognitifs.

#### LE SUCCÈS RENFORCE « L'EXCÉDENT ORGANISATIONNEL », FACTEUR DE DÉCONNEXION DE L'ENVIRONNEMENT

L'excédent organisationnel est une traduction française de l'américain « slack », notion introduite dans les années soixante [Cyert et March, 1963]. Même si plusieurs définitions sont présentes dans la littérature [Bourgeois, 1981, p. 30], la notion de slack désigne la part de ressources en excès par rapport à ce qui serait strictement nécessaire au fonctionnement parfaitement rationnel de l'organisation. L'existence de slack fournit un mécanisme d'absorption des variations extérieures. L'entreprise qui réussit accumule de l'excédent organisationnel qui lui permet ensuite de s'affranchir plus ou moins durablement des contraintes que lui impose son environnement. Ainsi, si une entreprise a acquis suffisamment de richesses au cours de ses périodes fastes, matérialisées par exemple par un cash-flow important, elle supportera d'autant plus facilement des périodes moins fastes. Cette richesse l'entraînera à ressentir certes moins durement des conditions devenues plus difficiles mais ce faisant, à en prendre la mesure plus lentement [Dutton et Duncan, 1987, pp. 290-291].

Les effets de l'excédent organisationnel sur les relations de pouvoir à l'intérieur de l'organisation font l'objet de thèses contradictoires comme le souligne L.T. Bourgeois. Ces deux approches aboutissent néanmoins aux mêmes conséquences. Sur la durée, l'existence de slack réduit la vigilance de l'organisation par rapport aux évolutions de son environnement externe, soit du fait d'une trop grande satisfaction des acteurs, soit en raison d'une exacerbation de l'activité politique interne. Un slack important autorise donc une certaine déconnexion de l'entreprise par rapport aux exigences de l'environnement. Du fait de leur suprématie, les grandes entreprises dominantes peuvent développer un slack supérieur aux autres entreprises. La présence de ce slack leur offre ensuite des degrés de liberté dans leur adaptation aux contraintes de leur environnement.

D. Miller [1994, p. 330] propose les expressions « d'insularité » (insularity) et « d'adaptation molle » (sluggish adaptation) pour décrire cette atténuation des nécessités d'adaptation. Le succès sur longue période renforce donc l'excédent organisationnel, facteur de déconnexion de l'entreprise envers son environnement.

## **Une analyse culturelle des facteurs d'inertie : succès et radicalisation de la culture d'entreprise**

Les entreprises particulièrement performantes sont souvent présentées comme dotées de fortes cultures [Peters et Waterman, 1983]. D Miller [1994, pp. 328-329 ; 1990, pp. 7-9] propose de considérer la relation inverse en émettant l'hypothèse selon laquelle une trajectoire de succès favorise l'émergence d'une culture forte et potentiellement intransigeante. Il n'est pas dans notre objectif de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse. Nous nous contenterons de présenter les principaux arguments qui permettent de défendre son caractère plausible, en nous appuyant sur le courant qui applique le cadre d'analyse de l'écologie des organisations à l'élaboration interne de la stratégie et dont l'un des principaux représentants est R.A. Burgelman [1990, 1991].

Il appartient aux dirigeants de doter leurs organisations de stratégies qui assurent la pérennité de celles-ci. Les stratégies auxquelles sont associées des succès ont donc de fortes chances d'être reconduites. Cependant, à partir d'une certaine taille de l'entreprise, les problèmes et les contextes que rencontrent les managers intermédiaires sont suffisamment différenciés voire contradictoires, pour que les stratégies locales que chacun souhaiterait mettre en oeuvre aboutissent à la dislocation de l'entreprise. Les dirigeants instaurent donc des dispositifs qui permettent la convergence des représentations nécessaire à la coordination. Ces dispositifs réduisent les variations engendrées par les contextes locaux avec lesquels traitent les différents niveaux d'une entreprise. Ils peuvent prendre plusieurs formes (dans la gestion des carrières, dans les systèmes de contrôle de gestion, dans les systèmes de planification stratégique, etc.).

Cet auteur considère que la stratégie d'une entreprise résulte ainsi de l'articulation entre ce processus délibéré de réduction des variations et un processus autonome de génération de variations, liées à des initiatives isolées [Burgelman, 1991, pp. 246-252]. Seulement, ces dispositifs de réduction des variations tendent à éliminer les points de vue divergents. Ils favorisent un certain consensus mais limitent la capacité de doute et d'examen critique des préjugés de l'organisation. Or, on peut supposer que plus une entreprise se situe sur une trajectoire de succès non démentie, plus les mécanismes de réduction des variations prendront du poids. Dans son analyse des problèmes rencontrés au début des années quatre-vingt-dix par IBM, J.-J. Duby [1995] signale l'avantage en terme d'homogénéité que confère la forte culture d'entreprise d'IBM. Mais il relève également que son principal inconvénient consiste à réduire la variété des profils et des points de vue.

La culture d'une entreprise dominante sur longue période peut donc se radicaliser sous l'effet d'une prégnance des mécanismes de réduction des variations aux dépens des mécanismes de génération de variations. Ce faisant la culture gagne en cohérence. Ce schéma permet d'expliquer les résultats des recherches qui montrent que sur le court terme performance et cohérence de la culture d'une entreprise sont assez bien corrélées. [Gordon et DiTomaso, 1992, p. 794]. Toutefois, ces mêmes auteurs soulignent que la correspondance n'est qu'instantanée et ne dit rien sur la capacité d'évolution sur la durée qu'autorise une forte culture.

### **Une analyse cognitive des facteurs d'inertie inspirée des théories de l'apprentissage organisationnel**

#### CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE DOMINANTE ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

La présence d'un paradigme stratégique structurant

La suprématie dont bénéficient les entreprises dominantes favorise la stabilité des équipes dirigeantes et facilite la radicalisation de la culture. Or, la culture constitue en soi un système d'interprétation [Smircich, 1983, pp. 348-351], dans lequel le rôle de l'équipe dirigeante n'est pas négligeable [Smircich et Morgan, 1982]. Des auteurs comme R.L. Daft et K.E. Weick [1984, p. 285] suggèrent que celle-ci façonne en partie la vision du monde de l'entreprise. D'autres rappellent que les caractéristiques des systèmes de représentation des dirigeants influencent leur perception des évolutions de l'environnement et donc des processus de « renouvellement » organisationnel (organizational renewal) [Barr, Stimpert et Huff, 1992, pp. 16-19] En raison des effets de périodes prolongées de succès sur les équipes dirigeantes et sur les mécanismes de production de la stratégie, les entreprises dominantes sont particulièrement susceptibles de présenter des « paradigmes stratégiques » [Laroche et Nioche, 1994] très affirmés.

Pour D. Miller [1994, p. 329] la force de ce paradigme peut conduire les entreprises dominantes à perdre toute modération et à poursuivre des stratégies extrémistes fondées sur une ou plusieurs logiques dominantes [Prahalad et Bettis, 1986].

L'une des boucles de renforcement du système d'interprétation porté par le paradigme dominant repose sur les outils de gestion de l'entreprise. Ceux-ci agissent à la manière de « technologies invisibles » et structurent, parfois à leur insu les représentations des acteurs, surtout dans les grandes organisations [Berry, 1983, p. 1]. Ils contribuent à institutionnaliser les « abrégés du bon » et les « abrégés du vrai » avec lesquels les acteurs de l'entreprise appréhendent les

problèmes, déclenchent leur action et en jugent les résultats. Ces abrégés relayés par les instruments de gestion, interviennent comme des générateurs d'action au sens de Starbuck [1983, p. 93] et constituent des grilles de lecture toute prêtes des situations. Ils peuvent même favoriser un diagnostic automatique des problèmes [Dutton, 1993, pp. 341 et 349].

Le concept de paradigme stratégique prévalant dans une entreprise englobe donc les dimensions structurelles, politiques et culturelles précédemment analysées [Laroche, 1995b, pp. 65-66]. Il les articule en un tout cohérent qui rend ces différentes facettes de l'organisation profondément interdépendantes [Sheldon, 1980, pp. 61-65].

La disparition des incitations à l'apprentissage

Une trajectoire de succès couronnée par la suprématie tend à réduire les deux déclencheurs de processus d'apprentissage proposés par les théories de l'apprentissage organisationnel, à savoir le tâtonnement par essai-erreur et la recherche délibérée d'alternatives [Doz, 1994, p. 102 ; Hedberg, Nyström et Starbuck, 1976, pp. 49-50].

Pourtant, même une organisation dominante sur longue période peut rencontrer des difficultés momentanées qui devraient déclencher un processus d'apprentissage par essai-erreur pouvant déboucher sur un apprentissage en double boucle. Seulement un tel processus est peu probable du fait de la forte cohérence qui caractérise les entreprises dominantes. Les problèmes qui contredisent le paradigme stratégique en vigueur dans l'organisation peuvent être facilement rationalisés a posteriori comme temporaires ou hors du contrôle des acteurs de l'organisation [Salancik et Meindl, 1984, p. 251 ; Johnson, Scholes et Fréry, 2000, pp. 97-98].

La recherche délibérée d'alternatives apparaît encore moins probable pour deux raisons. D'une part, comme l'entreprise est dominante, elle n'a pas d'incitation externe forte à chercher à faire autrement puisqu'elle peut légitimement imputer son succès à ses modes de fonctionnement actuels. D'autre part, les boucles de renforcement, notamment culturelles, favorisent, sinon l'éviction, du moins le silence des éventuelles opinions déviantes. Or, seules ces postures sont susceptibles de donner naissance à des recherches motivées d'alternatives sans pression extérieure.

La présence de slack confère pourtant à l'entreprise dominante des marges de manoeuvre pour pouvoir se lancer dans des expérimentations propres à déclencher des processus d'apprentissage. Seulement, c'est la présence d'insatisfactions qui semble constituer le principal déclencheur de processus d'apprentissage et non l'expérimentation [Cyert et March, 1963 ; Simon, 1993, p. 137 ;

Lant et Montgomery, 1987, p. 507]. Afin de développer leurs activités, les entreprises se doivent d'expérimenter, mais plusieurs auteurs constatent que la recherche motivée par l'insatisfaction et la présence de problèmes déclenche plus volontiers la révision des routines que l'expérimentation opportuniste [March et Simon, 1958, p. 173 ; Thompson, 1967, pp. 151-152 ; Grinyer et McKiernan, 1990, p. 136].

La possibilité d'apprentissages superstitieux

La notion d'apprentissage superstitieux correspond à des attributions de cause à effet erronées mais néanmoins plausibles du fait de la complexité et de l'ambiguïté qui caractérisent la relation entre les organisations et leur environnement. Cette notion a été introduite par J.G. March et J.P. Olsen [1991, p. 208].

Dans une entreprise dominante la coexistence de slack et d'un paradigme stratégique affirmé peut fort bien conduire à des apprentissages superstitieux. Le slack autorise une certaine déconnexion entre les exigences de l'environnement et les actions de l'entreprise. Le paradigme stratégique filtre la perception, et suggère des relations de cause à effet. Dès lors, la combinaison de ces deux facteurs peut induire des apprentissages superstitieux qui en l'absence de problèmes majeurs ne seront pas démentis [March et Levinthal, 1993, p. 101 ; Starbuck et Milliken, 1988, p. 324]. Fort d'une trajectoire de succès dont ils s'estiment les artisans, les dirigeants d'une grande entreprise dominante peuvent en venir à surestimer leur degré de contrôle sur le cours des événements [Starbuck et Milliken, 1988, p. 329 ; March et Levinthal, 1993, pp. 104-105]. Ils peuvent par exemple penser pouvoir surmonter n'importe quelle situation moyennant des efforts et de l'implication, y compris celles pour lesquelles ils n'ont pas forcément d'expérience [Ford, 1985, p. 777].

LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES DOMINANTES SUR LONGUE PÉRIODE : LE RISQUE D'UNE TRAJECTOIRE DE « SIMPLIFICATION » EXCESSIVE FONDÉE SUR LA PRÉGNANCE D'UN PARADIGME DOMINANT ?

Les facteurs analysés précédemment conduisent D. Miller [1993, pp. 116-119, 130-131 ; 1990, pp. 7-9] à affirmer que de telles trajectoires de succès conduisent les entreprises dominantes à devenir « simples ». Elles présentent une variété qui se réduit à mesure que leur succès se confirme et que les boucles de renforcement précédemment décrites s'instaurent. Cette simplicité confère dans un premier temps un surcroît de performance à l'entreprise car elle accroît sa spécialisation et sa cohésion. Or spécialisation [Porter, 1980] et cohésion [Peters et Waterman,

1983] constituent deux des ingrédients du succès car ils permettent de construire des avantages compétitifs. Seulement, sur la durée, la simplicité engendre l'uniformité et limite les possibilités d'apprentissage et d'adaptation.

D. Miller [1990, pp. 298-299] voit dans cette dualité « le paradoxe d'Icare », à partir du célèbre mythe grec du même nom. D. Miller établit un parallèle avec les entreprises qui connaissent des succès répétés sur longue période. La simplicité permet tout d'abord d'améliorer le niveau de performance, mais sans remise en cause, les moteurs du succès se transforment en handicaps. On retrouve ainsi appliqué à l'entreprise dominante l'aphorisme de K.E. Weick [1979, p. 7] selon lequel l'adaptation instantanée se fait aux dépens de la capacité d'adaptation sur le long terme.

Nous avons détaillé les forces qui poussent au maintien et à l'approfondissement du statu quo dans les entreprises dominantes. Nous nous proposons à présent d'étudier les caractéristiques d'une menace afin de déterminer dans quelle mesure la présence de menaces peut constituer un signal suffisamment fort de remise en cause du statu quo dans une entreprise dominante.

### **Les menaces comme principe de remise en cause du statu quo dans une grande entreprise dominante**

LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE REPOSE SUR UNE DOUBLE COHÉRENCE, INTERNE ET EXTERNE C'est le concept de « fit » qui désigne dans la littérature cette adéquation. Il résulte des travaux des auteurs rattachés à l'école dite de la contingence [Woodward, 1965, Burns et Stalker, 1966, Lawrence et Lorsch, 1967]. Selon H. Mintzberg [1979] dans la synthèse qu'il a faite de ces travaux, l'approche de l'école de la contingence repose sur l'idée que « l'efficacité de l'organisation résulte de l'adéquation entre situation et structure » [Mintzberg, 1986, p. 206]. Il tire deux hypothèses de sa revue des travaux de l'école de la contingence.

Le maintien de cette double cohérence est l'une des missions essentielles des dirigeants, puisque de ce fit dépend la performance de la firme. Malheureusement, ces deux objectifs s'avèrent parfois plus ou moins contradictoires [Miller, 1992, pp. 160-162]. Pour se maintenir et se développer, les entreprises doivent parvenir à la fois à obtenir à l'instant t l'adéquation de leurs modes de fonctionnements avec leur situation et à la maintenir dans le temps.

Cette articulation nécessaire entre une logique de performance instantanée et d'évolution dans le temps se retrouve chez plusieurs auteurs. A.-C. Martinet [1990, pp. 16-17] évoque la double nécessité de la « création d'un potentiel de performances » et de « l'exploitation efficiente de ces

capacités » ou plus généralement de la conduite du couple fonctionnement - évolution [Martinet, 1991]. Maintenir cet équilibre suppose que l'entreprise sache enclencher d'elles-mêmes des dynamiques de potentielle déstabilisation [Itami, H. et Roehl, 1987]. J.D. Thompson [1967, p. 150] qualifie cette double exigence de « paradoxe de la direction » (paradox of administration). J.G. March [1994, pp. 47-48 ; 1991, pp. 71-74] envisage la tension entre une logique d'exploitation et une logique d'exploration. L'auteur étudie l'évolution des entreprises comme une résultante de l'histoire des compromis entre ces deux logiques.

LA PLACE DU CONCEPT DE MENACE DANS L'APPROCHE CLASSIQUE DE LA STRATÉGIE, « L'ÉCOLE DU DESIGN »

La littérature consacrée à la stratégie d'entreprise vise à développer les savoirs destinés aux acteurs à qui échoit ce rôle, c'est-à-dire les dirigeants et ceux qui sont chargés de les assister. La stratégie constitue un champ de la recherche en gestion très riche et très fourni. Les approches de la stratégie sont diverses et tenter d'en fournir une synthèse dépasse très largement le cadre de notre propos. Aussi, ne mobiliserons-nous que l'approche classique qualifiée par H. Mintzberg « d'école du design ».

Pour travailler sur les menaces, l'approche stratégique classique suggère une démarche ordonnée en trois temps : détection, estimation de probabilité et d'impact, choix et mise en oeuvre d'actions. A partir de cette approche linéaire, on peut distinguer deux courants dans la littérature qui mobilise la notion de menace. Le premier vise à soutenir une rationalité calculatrice. Il propose des grilles de lecture qui visent à aider la réflexion stratégique des dirigeants. Soit la notion de menace y occupe directement une place comme dans les matrices proposées par certains cabinets de conseil, soit elle se déduit des prédictions que permet le modèle comme dans le cas des analyses structurelles de l'environnement à l'instar de celles de M. Porter [1980]. Dans son modèle, l'arrivée de nouveaux entrants et la substitution par d'autres produits constituent par exemple deux types de menaces qui pèsent sur les entreprises d'un secteur industriel.

Le second courant peut être qualifié de critique. Il rapproche cognition et gestion en suggérant que la notion de menace est intrinsèquement discutable puisqu'elle repose sur une perception et qu'elle débouche sur la question de l'interprétation. Nous allons nous appuyer sur cette littérature pour analyser les principales caractéristiques des menaces.

LES MENACES REMETTENT EN CAUSE L'EXISTANT

Par définition, la notion de menace constitue un principe de remise en cause de l'existant ou tout du moins de son extrapolation dans la durée, toutes choses égales par ailleurs.

S.E. Jackson et J.E. Dutton [1988, pp. 374-375] se sont intéressées aux caractéristiques qui distinguent menaces et opportunités. Ces auteurs ont trouvé que la notion de menace est associée aux caractéristiques suivantes : aspect négatif, possibilité de perte sans possibilité de gain, forte prise de risque personnelle pour celui ou celle qui prend en charge la menace, degrés de liberté réduits.

Ces caractéristiques négatives plaident en faveur d'une vigilance à l'égard de l'environnement afin de détecter les menaces suffisamment tôt pour prendre des mesures à leur rencontre. Seulement les menaces, comme tous les problèmes stratégiques ne se posent pas sous la forme de questions aux contours clairs. Les menaces sont généralement floues et ambiguës et leur prise en compte repose sur l'interprétation qui en est faite. Ainsi, S.E. Jackson et J.E. Dutton [1988, pp. 374-375] montrent dans leur article que la notion de menace (comme celle d'opportunité d'ailleurs) est associée à la présence de priorités ambiguës et de conflits sur les moyens à adopter pour résoudre le problème. Le concept de menace hérite ainsi des caractéristiques du concept plus large de « problème stratégique ».

De surcroît, leur forme évolue dans le temps ce qui fait que les couples problèmes stratégiques / solutions sont toujours historiquement datées et sans cesse à redéfinir.

LES MENACES SONT FLOUES ET AMBIGUËS ET N'EXISTENT QU'AU TRAVERS DE L'INTERPRÉTATION QUI EN EST FAITE

Comme tout phénomène lié à l'environnement d'une entreprise, les menaces sont entachées d'incertitude et d'ambiguïté.

F.J. Milliken [1987] propose de distinguer trois types d'incertitude. Le premier porte sur l'occurrence de l'événement anticipé. Les décideurs éprouvent une incertitude d'occurrence (state uncertainty) lorsqu'ils ne sont pas sûrs que l'événement se produira. Le deuxième niveau d'incertitude porte sur les conséquences de l'événement anticipé. Il intervient lorsqu'il est difficile de déterminer l'impact sur l'organisation de l'événement futur. F.J. Milliken qualifie ce type d'incertitude, d'incertitude d'impact (effect uncertainty). Le troisième niveau d'incertitude concerne la réaction à adopter face à la menace (response uncertainty). En plus de ces trois types liés à la qualification et à la compréhension de la situation, on pourrait ajouter à la suite de N. Brunsson [1985] un quatrième type, l'incertitude de jugement (judgment uncertainty). Il s'agit

de l'incertitude quant à la structure de préférence même des décideurs. Incertitude que peut révéler une situation menaçante.

### **Un cadre explicatif de la tendance au maintien du statu quo en dépit de la présence de menaces**

A l'issue de cet examen des caractéristiques d'une menace, nous allons les confronter aux propriétés des boucles de renforcement qui caractérisent les grandes entreprises dominantes. Nous en tirerons un cadre explicatif de la myopie dont peuvent faire preuve ces dernières.

Dans son analyse du bon usage des menaces, P. Watzlawick [1976, p. 109] liste les prérequis à satisfaire pour qu'une menace soit efficace.

*« Pour réussir une menace doit remplir ces trois conditions :*

- 1. Elle doit être convaincante ou suffisamment plausible pour être prise au sérieux.*
- 2. Elle doit atteindre sa cible (entendons par là : la partie menacée).*
- 3. La cible doit être en mesure de s'y soumettre.*

*Si l'un de ces traits manque ou peut être éliminé, la menace échouera. »*

Même si l'auteur étudie la menace émanant d'un individu et dirigée vers un autre individu, nous partirons de ce cadre pour analyser les menaces naissant de l'environnement et concernant une grande entreprise dominante. Nous allons défendre l'argument suivant. Les boucles de renforcement qui prévalent dans une grande entreprise dominante tendent à éliminer tout ou partie de ces trois conditions d'efficacité d'une menace. Il en résulte qu'une menace est généralement prise en compte lorsqu'elle commence à faire directement sentir ses conséquences, c'est-à-dire lorsque l'événement ou la tendance redoutée n'est plus de l'ordre du virtuel mais de l'ordre du réel. Ce cadre explicatif rejoint donc les travaux des théoriciens qui montrent que les changements d'ordre deux dans les entreprises n'interviennent que lorsque les effets du stress provoqué par les transformations de l'environnement sont suffisamment forts pour s'opposer aux facteurs d'inertie. [Huff *et alii*, 1992, p. 55].

### **La perception des menaces par une entreprise dominante**

Pour des raisons de logique d'enchaînement des arguments nous commencerons par examiner la deuxième condition proposée par P. Watzlawick, à savoir que pour qu'une menace soit efficace,

il faut qu'elle puisse atteindre sa cible. Comme l'environnement n'est pas un individu qui cherche à ce que ses menaces soient perçues, c'est aux entreprises qu'il appartient de détecter les tendances de l'environnement qui pourraient constituer pour elles des menaces. La nécessité pour les entreprises de surveiller les évolutions de leur environnement est une idée débattue depuis longtemps dans la recherche en gestion.

Cette surveillance repose sur une vigilance accrue à l'égard de l'environnement. Elle passe par la recherche et le traitement des informations que l'entreprise peut se procurer. J.-M. Oury [1983] considère d'ailleurs la vigilance comme un concept négligé et pourtant central de l'activité économique.

Dans cette approche de la vigilance, comme le souligne l'auteur, « la capacité de remise en cause de la représentation qui fonde la vigilance » nous semble constituer un élément clef. Cette capacité permet de considérer les éléments observés avec du recul et une posture critique. Mais on peut se demander à la suite de P. Fédida [1994] si la menace préexiste à l'interprétation ou bien si à l'inverse, qualifier tel ou tel événement de menace ne révèle pas une vision du monde préexistante.

La littérature anglo-saxonne qualifie la première approche d'interprétation fondée sur les données (data-driven). L'interprétation se construit à partir des données perçues. Par opposition, la seconde approche relève d'une interprétation fondée sur des cadres préexistants (theory-driven). Ce sont des représentations issues de l'expérience qui guident a priori la compréhension. Il semble que l'interprétation à partir de cadres préexistant soit la plus courante, exceptée dans des situations exceptionnellement nouvelles.

Si on considère à la suite de R.L. Daft et K.E. Weick [1984] que les organisations sont des systèmes d'interprétations convergentes et que l'on admet que les théories qui précèdent peuvent s'étendre à un collectif tel qu'une entreprise, on en déduit qu'une entreprise dominante a toutes les chances d'interpréter les événements qui l'entourent selon une approche "theory-driven". Le paradigme stratégique prévalant dans une entreprise dominante constitue un filtre puissant qui peut limiter la perception de toute une partie des signes menaçants [Lorsch, 1985, p. 90]. Ainsi, une large frange des signaux potentiellement menaçants pour l'entreprise dominante passeront inaperçus aux yeux de ses membres et n'atteindront donc pas leur cible [Tushman, Newman et Romanelli, 1986, p. 35]. Pour tous les signaux sans conséquence, ce défaut de vigilance ne posera pas problème. En revanche, l'ignorance de ceux qui entraîneront des modifications substantielles

et irréversibles de l'environnement pourra être interprétée par un observateur extérieur comme une preuve de myopie.

### **La crédibilité des menaces perçues par une grande entreprise dominante menacée**

La crédibilité perçue d'une menace constitue selon P. Watzlawick le deuxième gage de sa prise au sérieux. La crédibilité d'une menace dépend de sa probabilité d'occurrence et de l'importance de ses conséquences prévisibles. Nous avons discuté précédemment l'influence que peut avoir la présence d'un paradigme stratégique prégnant pour limiter la capacité de perception des signaux annonciateurs d'évolution défavorable. Nous allons maintenant examiner les conséquences de ce même paradigme sur la capacité à évaluer la crédibilité d'une menace. A partir des travaux de la psychologie cognitive, C.R. Schwenk [1988, 1984] s'est intéressé aux processus de simplifications cognitives qui peuvent intervenir dans les décisions stratégiques. En s'appuyant sur ses arguments, on peut émettre l'hypothèse que la force des paradigmes stratégiques qui prévalent dans les entreprises dominantes conduit à minimiser la crédibilité des menaces perçues. La dissonance entre la trajectoire de succès de l'entreprise comme justification du maintien du statu quo et la perception de menaces comme principe de remise en cause est réduite en limitant la crédibilité accordée aux menaces.

### **La capacité de réaction face aux menaces**

La dernière condition nécessaire à l'efficacité d'une menace selon P. Watzlawick porte sur la capacité du destinataire de la menace à s'y soumettre. Transposée à une entreprise, cette condition débouche sur la question du changement. Or, nous avons montré plus haut qu'une entreprise dominante présentait toutes les caractéristiques favorables à la présence d'une forte inertie structurelle, susceptible d'engendrer une solide résistance à la remise en cause du statu quo en l'absence de pressions directes le justifiant. Outre cette faible plasticité structurelle, les dirigeants d'une entreprise dominante ont tendance à être identifiés à leurs stratégies passées, surtout lorsqu'elles ont été couronnées de succès. Ils ne sont donc pas dans les meilleures conditions pour impulser des transformations radicales dictées par la détection de menaces.

En outre, on peut étendre le modèle de la « trappe de compétence » [Levitt et March, 1988, pp. 322-323] à la situation de la grande entreprise dominante menacée. Cette théorie prédit que lorsque des individus ou des collectifs ont acquis une grande expérience et une grande compétence dans l'utilisation d'une méthode ou d'une technologie, ces derniers sont susceptibles

de ne pas adopter des méthodes ou technologies nouvelles et pourtant considérées comme intrinsèquement meilleures en raison de surcoûts d'apprentissage non compensés par l'espérance de gains.

Une grande entreprise dominante menacée dispose d'une expérience accumulée et de résultats satisfaisants qui justifient qu'elle favorise une logique d'exploitation de ses routines et stratégies en vigueur plutôt qu'une logique d'exploration au sens que donne à ces deux termes J.G. March [1994, 1993, 1991]. En effet, la comparaison entre les bénéfices associés aux pratiques en vigueur et les coûts liés à leur transformation peut conduire à la perpétuation des premières.

Enfin, même si les dirigeants ont un diagnostic de la situation qui les incitent à modifier le statu quo pour tenir compte des menaces, même s'ils se trouvent dans des dispositions psychologiques leur permettant de le faire, il n'est pas évident qu'ils parviennent à justifier et faire adopter leur point de vue. Dans une organisation, il est en effet nécessaire de justifier ses décisions aux yeux des autres. Comment justifier l'altération du statu quo alors que rien de pressant et de certain ne l'oblige ? Comme disent les Américains « If it ain't broke, why fix it ? » [Milliken et Lant, 1991, p. 136] (pourquoi réparer ce qui n'est pas cassé ?). Ainsi, en dépit d'un diagnostic tout à fait lucide de l'importance des menaces qui planent, les dirigeants d'une grande entreprise dominante menacée peuvent être contraints à « attendre que l'orage passe », c'est-à-dire à ne rien faire [Ansoff et Mc Donnel, 1990, pp. 359-360 ; Meyer, 1982].

A partir de la notion de « trappes de compétences », certains auteurs rapportent que des entreprises dominantes ayant opté pour l'action face à la présence de menaces n'ont en fait activé que des procédures existantes et éprouvées. Ainsi, en dépit d'une analyse judicieuse et d'une action diligente, ces entreprises ont aggravé leur situation, en appliquant à des configurations nouvelles des stratégies inadaptées, mais ayant fait leurs preuves [Tushman, Newman et Romanelli, 1986, pp. 35-36 ; Starbuck et Hedberg, 1978, pp. 250-251].

Les menaces peuvent donc très bien avoir été entendues et considérées comme crédibles sans que l'entreprise ne se trouve en mesure, soit de réagir de façon appropriée, soit de réagir tout court.

Dans leur analyse des facteurs de procrastination des réactions collectives face aux « changements surprises » (surprising changes), H.I. Ansoff et E.J. McDonnell [1990] en distinguent quatre.

Notre analyse sur quatre niveaux des éléments qui concourent à l'inertie d'une grande entreprise dominante rejoint cette typologie, comme le résume le tableau ci-dessous.

<b>Facteurs d'inertie</b>	<b>Manifestation en terme de délai de réaction</b>
Stabilité structurelle	Délai de système
Stabilité politique	Délai politique
Paradigme stratégique (dimensions culturelles et cognitives)	Délai de vérification et rejet du non-familier

*Figure 1: Délais de réaction induits par les différents facteurs d'inertie*

## **Synthèse**

La dynamique de notre cadre explicatif de la tendance à la myopie des grandes entreprises dominantes menacées peut se résumer à l'aide du formalisme proposé par G. Johnson [1987, p. 87].

Pour qu'une menace soit considérée, encore faut-il qu'elle soit entendue. L'un des premiers effets du paradigme stratégique prévalant dans une entreprise consiste à filtrer toute une partie des informations qui pourraient être considérées comme porteuses de menaces.

Ensuite, une fois le signal entendu, il faut le considérer comme crédible. A partir des travaux portant sur les heuristiques dans les processus de jugement, nous avons vu qu'un autre effet du paradigme stratégique consistait à favoriser la minimisation de la crédibilité à accorder aux menaces.

Dernier point, même si les deux conditions ci-dessus sont satisfaites, encore faut-il que les partisans d'une réponse aux signaux faibles en rupture avec le paradigme dominant puissent convaincre leurs interlocuteurs. Or, les forces de rappel sont nombreuses et puissantes pour justifier le maintien du statu quo ou limiter l'espace des possibles à ce qui demeure cohérent avec le paradigme. En dépit de la présence d'un diagnostic pertinent de sa situation, une grande entreprise dominante peut se trouver dans l'incapacité d'en tirer une quelconque conclusion.

## **Les conséquences de l'inertie des grandes entreprises dominantes sur leurs processus d'évolution**

Nous avons analysé la situation de la grande entreprise dominante menacée comme tiraillée entre deux logiques contradictoires. D'un côté, le caractère dominant favorise l'instauration de boucles de renforcement qui maintiennent le statu quo. D'un autre côté la présence de menaces en questionne la pertinence. Notre analyse nous a conduit à défendre la thèse que des menaces constituent des principes de remise en cause généralement insuffisants pour entraîner une transformation à froid du statu quo. La trajectoire de succès et les facteurs d'inertie induisent des

logiques de stabilisation plus fortes que les logiques de remise en cause portées par les menaces [Fombrun et Ginsberg, 1990, pp. 298-300, 303-305]. La tendance à la préservation du statu quo dans les grandes entreprise dominantes peut donc s'expliquer par une double institutionnalisation des boucles de renforcement et de la vision du monde prévalant dans l'entreprise [McCall, 1977, p. 115]. De ce fait, soit les menaces ne sont pas perçues, soit elles sont minimisées, soit il est très difficile de changer les routines en vigueur en prenant l'existence de menaces comme principe de justification.

### **Inertie et évolution par alternance de phases de convergence et de réorientation**

Cette analyse ne signifie pas pour autant qu'il faille considérer les grandes entreprise dominantes comme des ensembles inertes, sourds et aveugles. Elles sont tout à fait actives et capables d'innovation et d'adaptation tant que celles-ci demeurent compatibles avec le « paradigme stratégique » en vigueur [Ansoff, et McDonnell, 1990, pp. 363-364]. D'autre part, les boucles de renforcement que nous avons décrites comme responsables de l'inertie des grandes entreprise dominantes ne sont pas intrinsèquement dysfonctionnelles ou pathologiques. Elles permettent à la firme de garantir la fiabilité de son action. En outre, par combinaison de routines existantes et fiables, l'entreprise peut procéder à des changements d'ordre un, c'est-à-dire ne remettant pas en cause le cadre existant.

En revanche, lorsqu'il s'agit de menaces susceptibles de rendre caduc tout ou partie du paradigme stratégique en vigueur dans l'entreprise, notre analyse suggère que l'arbitrage entre le principe de renforcement induit par la trajectoire de succès de l'entreprise et le principe de remise en cause porté par les menaces se fait en faveur du maintien du statu quo. Celui-ci persiste tant qu'il ne se fait pas sentir clairement et directement comme insatisfaisant [Desreumaux, 1993, pp. 58-59 ; Tushman, Newman et Romanelli, 1986, pp. 33-35 ; Nyström et Starbuck, 1984, p. 283 ; Miller et Friesen, 1990, p. 604]. Le corollaire de cette conclusion revient à émettre l'hypothèse que les changements d'ordre deux dans les grandes entreprises dominantes s'opèrent par ruptures [Starbuck, 1985, p. 360]. Autrement dit, les processus d'évolution des grandes entreprises dominantes alternent des phases de relative stabilité marquée par la prédominance des boucles de renforcement et des phases de transformation brutales, suivant ainsi le modèle de « l'équilibre ponctué ».

### **Le modèle dit de « l'équilibre ponctué »**

Les processus d'évolution des organisations ont fait l'objet de nombreux travaux. Parmi eux, un courant de recherche défend un modèle dit « d'équilibre ponctué » (punctuated equilibrium). Cette théorie décrit l'évolution des organisations comme l'alternance de périodes assez longues de relative stabilité (equilibrium periods) durant lesquelles elles affinent leur cohésion et leurs stratégies et ne se transforment qu'à la marge, et de courtes périodes de profonds changements (revolutionary periods) lors desquelles les transformations sont à la fois brutales et de grande ampleur [Miller et Friesen, 1980 ; Tushman et Romanelli, 1985]. C. J. Gersick [1991] souligne que ce modèle du changement se retrouve dans d'autres champs que la théorie des organisations comme la sociologie, la psychologie, la biologie des espèces ou la théorie des systèmes dissipatifs. Pour cet auteur, quel que soit leur champ d'appartenance, les modèles d'équilibre ponctué partagent trois concepts fondamentaux : les notions de « structure profonde » (deep structure), de périodes d'équilibre et de périodes de révolution.

Durant les périodes d'équilibre, la structure profonde du système reste globalement inchangée. Mais cet équilibre n'empêche pas des ajustements incrémentaux pour faire face par exemple aux perturbations extérieures. A l'inverse, les périodes de révolution se caractérisent par une remise en cause radicale du système et de ses modes de fonctionnement.

Le modèle d'équilibre ponctué rejoint tout en s'en distinguant deux théories du changement fortement représentées dans la littérature sur les organisations : les théories du changement par étapes universelles et les théories incrémentalistes.

De nombreux travaux se sont attachés à caractériser les étapes que doit traverser une entreprise au cours de son histoire. Ces travaux se fondent sur l'hypothèse qu'il existe un cycle de vie des organisations au même titre qu'il en existe un pour les êtres vivants. Ces travaux diffèrent par le nombre de phases qu'ils retiennent. Mais tous suggèrent l'idée de linéarité dans l'évolution des entreprises, chacune devant passer par les différentes étapes les unes après les autres [Desreumaux, 1993, pp. 70-74]. Pour C.J. Gersick [1991, p. 16], ces modèles par étapes universelles recherchent des régularités dans les résultats des choix des entreprises. Les modèles d'équilibre ponctué repèrent des régularités dans les types de choix que doivent faire les organisations. Mais ils reconnaissent une infinité de résultantes possibles.

Le modèle d'équilibre ponctué semble s'opposer aux théories du changement incrémental. Les termes de cette opposition méritent d'être discutés. Le modèle d'équilibre ponctué n'exclut pas la

possibilité de changements incrémentaux. Il prédit même que ce type de transformation constitue la norme dans les périodes d'équilibre. Les deux courants théoriques divergent cependant quant à la portée à attribuer à une somme de changements incrémentaux. Pour les incrémentalistes, une suite de changements incrémentaux peut constituer une transformation d'ampleur, presque sans que les membres de l'organisation ne s'en aperçoivent. Pour les tenants de la théorie de l'équilibre ponctué, cette possibilité est fortement improbable. Dans un article consacré à la validation empirique de leur théorie, E. Romanelli et M.L. Tushman ont même cherché explicitement à tester cette hypothèse.

Le traitement de leurs données permet aux deux auteurs de rejeter cette hypothèse [Romanelli et Tushman, 1994, pp. 1157-1158]. Pour les tenants de la théorie de l'équilibre ponctué, cette divergence envers les incrémentalistes s'explique par l'existence d'une structure profonde, qui lie les constituantes d'une organisation dans un ensemble d'interdépendances fortes. Cette intrication fait que des changements locaux et incrémentaux ne se répercuteront pas en cascade du fait de l'inertie du système. Bien entendu, cette proposition ne vaut pas dans le cas d'organisations « faiblement couplées » dans lesquelles il n'y a pas de structure profonde.

## **Conclusion**

W.H. Starbuck et F.J. Milliken [1988b, p. 321] proposent trois visions des effets du succès. Dans la première, ni la réussite, ni l'échec du coup précédent n'influence la probabilité du coup suivant. Les séquences sont indépendantes les unes des autres, comme lorsqu'on répète l'expérience consistant à jouer à pile ou face avec une pièce équilibrée. Dans la deuxième, la réussite accroît la probabilité de l'échec et inversement. Lorsque « ça marche », les acteurs s'endorment sur leurs lauriers. Ce faisant ils subissent des infortunes qui ont pour effet de stimuler leur vigilance. Il y a un effet de balancier. Dans la dernière vision, la réussite rend la réussite plus probable et l'échec rend la réussite plus improbable. Le succès démontre la compétence tandis que l'échec révèle l'incompétence.

Dans cet article, nous fondons nos arguments sur la deuxième vision pour défendre la thèse qu'une entreprise dominante sur longue période ne peut remettre en cause le statu quo du fait de la simple présence de menaces. Ce faisant, une telle firme connaîtra une évolution par alternance de phase de stabilité et de réorientation en accord avec le modèle proposé par la théorie de l'équilibre ponctué.

Comme le soulignent W.H. Starbuck et F.J. Milliken, il est très difficile à des acteurs impliqués dans un système socio-technique de fonder leur action sur la deuxième vision. Une voie de recherche nous semble donc ouverte pour étudier les moyens qui peuvent être mis en oeuvre au sein d'une grande entreprise dominante menacée pour lutter contre sa possible tendance à la myopie. Aux côtés des appels lancés quant à la vertu de la paranoïa, proposer des leviers de préparation fondée sur l'organisation du débat autour des implicites du paradigme stratégique nous semble constituer un moyen de lutter contre la tendance à la myopie des grandes entreprises dominantes menacées.

## **Bibliographie**

**Barr, P.S., Stimpert, J.L., Huff, A.S.,** (1992), « Cognitive change, strategic action, and organizational renewal », *Strategic management journal*, Vol. 13, pp. 15-36.

**Bateson, G.,** (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 2 tomes.

**Berry, M.,** (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion, Paris, juin, 93p.

**Bourgeois, L.T.,** (1981), « On the measurement of organizational slack », *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp. 29-39.

**Brunsson, N.,** (1985), *The irrational organization, irrationality as a basis for organizational action and change*, Chichester : Wiley.

**Burgelman, R.A.,** (1991), « Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : theory and field research », *Organization science*, Vol. 2, pp. 239-262.

**Burgelman, R.A.,** (1990), « Strategy making and organizational ecology : a conceptual integration », In Singh, J. (Ed.), *Organizational evolution*, Newbury Park, Cal.: Sage.

**Burns, T., Stalker, G.M.,** (1966), *The management of innovation*, Tavistock, 2nd Ed.

**Cyert R.M., March J.G.,** (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, Traduc. franç : « *Processus de décision dans l'entreprise* », Dunod.

**Daft R.L., Weick K.E.,** (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 284-295.

**Desreumaux, A.,** (1993), *Stratégie*, Dalloz, Paris, 447p.

**Doz, Y.,** (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue française de gestion*, No. 97, pp. 92-104.

- Duby J.-J.**, (1995), « Grandeur et déclin d'IBM », *Séminaire Crises et Mutations*, Séminaire organisé en collaboration entre l'Association des Amis de l'Ecole de Paris et l'Institut du Management d'EDF-GDF, 20 janvier, 7ème séance.
- Dutton, J.E.**, (1993), « Interpretations on automatic : a different view of strategic issue diagnosis », *Journal of management studies*, Vol. 30, pp. 339-357.
- Dutton, J.E., Duncan, R.B.**, (1987), « The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis », *Strategic management journal*, Vol. 8, pp. 279-295.
- Gordon, G.G., DiTomaso, N.**, (1992), « Predicting corporate performance from organizational culture », *Journal of management studies*, Vol. 29, pp. 783-798.
- Fédida P.**, (1994), Article « Interprétation », *Encyclopaedia Universalis*, Vol. 12, pp 501-504.
- Fombrun, C.J., Ginsberg, A.**, (1990), « Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness », *Strategic management journal*, Vol. 11, pp. 297-308.
- Ford, J.D.**, (1985), « The effects of causal attributions on decision makers' responses to performance downturns », *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 770-786.
- Gersick, C.J.G.**, (1991), « Revolutionary change theories : a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm », *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 10-36.
- Grinyer, P., McKiernan, P.**, (1990), « Generating major change in stagnating companies », *Strategic management journal*, Vol. 11, pp. 131-146.
- Grove, A.**, (1996), *Only the paranoid survive*, Bantam Doubleday.
- Hall, R.I.**, (1976), « A system pathology of an organization : the rise and fall of the old Saturday Evening Post », *Administrative science quarterly*, Vol. 21, pp. 185-211.
- Hambrick, D.**, (1989), « Putting top managers back in the strategy picture », *Strategic management journal*, Vol. 10, pp. 5-15.
- Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A., Fredrickson, J.W.**, (1993), « Top executive commitment to the status quo : some test of its determinants », *Strategic management journal*, Vol. 14, pp. 401-418.
- Hambrick, D., Mason, P.**, (1984), « Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 93-106.
- Hannan M.T., Freeman J.**, (1984), « Structural inertia and organizational change », *American sociological review*, 49:149-164,
- Huff, J.O., Huff, A.S., Thomas, H.**, (1992), « Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia », *Strategic management journal*, Vol. 13, pp. 55-75.
- Itami, H., Roehl, T.W.**, (1987), *Mobilising Invisible Assets*, Harvard University Press.
- Jackson, S.E., Dutton, J.E.**, (1988), « Discerning threats and opportunities », *Administrative science quarterly*, Vol 33, pp. 370-387.
- Johnson, G., Scholes, H., Fréry, F.**, (2000), *Stratégique*, Publi Union.

- Koenig, G.**, (1990), *Management stratégique, Vision, manoeuvres et tactiques*, Nathan, 400p.
- Kuhn, T.**, (1962), *The structure of scientific revolutions*, The University of Chicago press, trad. franç., (1972), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.
- Kuran, T.**, (1988), « The tenacious past : theories of personal and collective conservatism », *Journal of economic behavior and organization*, Vol. 10., pp.143-171.
- Lant, T.K., Montgomery, D.B.**, (1987), « Learning from strategic success and failure », *Journal of business research*, Vol. 15, pp. 503-518.
- Laroche, H.**, (1995), « From decision-making to action in organizations: decision-making as a social representation », *Organization science*, Vol. 6, pp. 62-75.
- Laroche, H., Nioche, J.-P.**, (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, No. 99, pp. 66-78.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W.**, (1967), *Organization and environment : managing differentiation and integration*, Homewood, IL : Irwin, Traduc. franç : « Adapter les structures de l'entreprise », Editions d'organisation, 237p.
- Levitt, B., March, J.G.**, (1988), « Organizational learning », in B. Bacharach (Ed.) *Annual review of sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- Lorsch, J.W.**, (1985), « Strategic myopia : culture as an invisible barrier to change », In R.H. Kilmann, M.J. saxton & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp. 84-102.
- March, J.G.**, (1994), « The evolution of evolution », In J. Baum et J.V. Singh, (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations*, Oxford University Press, NY, 501p, pp. 39-49.
- March, J.G.**, (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization science*, Vol. 2, pp. 71-87.
- March, J.G., Levinthal, D.A.**, (1993), «The myopia of learning », *Strategic management journal*, Vol. 14, pp. 95-112.
- March J.G., Olsen J.P.**, (1975), « The uncertainty of the past : organizational learning under ambiguity », *European journal of political research*, Vol. 3, pp. 147-171, trad. franç., M. Waquet et adaptation par A.-C. Martinet, (1991), *Décisions et organisations*, Les Editions d'organisation, Paris, 275p, chap. 8, pp. 205-230.
- March, J.G., Simon, H.A.**, (1958), *Organizations*, NY, John Wiley and Sons.
- Martinet A.-C.**, (1991), « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc, pp. 52-56.
- Martinet A.-C.**, (1990), *Diagnostic stratégique*, Vuibert, Paris.
- Meyer A. D.**, (1982), « Adapting to environmental jolts », *Administrative science quarterly*, n°27, pp. 515-537.
- Miller, D.**, (1994), « What happens after success : the perils of excellence », *Journal of management studies*, Vol. 31, pp. 325-358,
- Miller, D.**, (1993), « The architecture of simplicity », *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 116-138,

- Miller, D.**, (1992), « Environmental fit versus internal fit », *Organization science*, Vol. 3, pp. 159-178.
- Miller, D.**, (1990), *The Icarus paradox : how exceptional companies bring about their own downfall*, Harper Collins, New York, trad. franç. *Le paradoxe d'Icare, comment les grandes entreprise se tuent à réussir*, 1993, Ed. ESKA.
- Miller, D.**, (1982), « Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations », *Journal of management studies*, Vol. 19, pp. 131-151,
- Miller, D., Friesen, P.**, (1982), « Structural change and performance : quantum vs. piecemeal-incremental approaches », *Academy of Management journal*, Vol. 25, pp. 867-892.
- Miller, D., Friesen, P.**, (1980), « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management journal*, Vol. 23, pp. 591-614.
- Milliken, F.J.**, (1987), « Three types of uncertainty about the environment : state, effect, and response uncertainty », *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp.133-143.
- Milliken, F.J., Lant, T.K.**, (1991), « The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change : the role of managerial interpretations », in J. Dutton, A. Huff, and P. Shrivastava (Eds.), *Advances in strategic management*, 7, JAI PRESS, Greenwich, CT, pp. 125-152.
- Nystrom, P.C., Starbuck W.H.**, (1984a), « To avoid organizational crises, unlearn », *Organizational dynamics*, Spring, pp. 53-65.
- Oury, J.-M.**, (1983), *Economie politique de la vigilance*, Calmann-Lévy, Paris.
- Peters, T. Waterman, R.**, (1983), *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris.
- Pettigrew, A.M.**, (1992), « On studying managerial elites », *Strategic management journal*, Vol. 13, pp. 163-182.
- Porter M.**, (1980), *Competitive strategy*, Free Press, trad. franç., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.
- Prahalad, C.K., Bettis, R.A.**, (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic management journal*, Vol. 7, pp. 485-501.
- Romanelli, E., Tushman, M.L.**, (1994), « Organizational transformation as punctuated equilibrium : an empirical test », *Academy of Management journal*, Vol. 37, n°5 pp. 1141-1166.
- Rumelt, R.P.**, (1994). « Inertia and transformation ». *Paper presented at the 14th Conference of the Strategic Management Society, September 20-23, Jouy-en-Josas.*
- Schwenk, C.R.**, (1988), « The cognitive perspective on strategic decision making », *Journal of management studies*, Vol. 25, pp. 41-55.
- Schwenk, C.R.**, (1984), « Cognitive simplification processes in strategic decision making », *Strategic management journal*, Vol. 5, pp. 111-128.
- Sheldon, A.**, (1980), « Organizational paradigms : a theory of organizational change », *Organizational dynamics*, Winter, pp. 61-80.
- Simon, H.A.**, (1993), « Strategy and organizational evolution », *Strategic management journal*, Vol. 14, pp. 131-142.

**Smircich, L.**, (1983), « Concepts of culture and organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358.

**Smircich, L., Morgan, G.**, (1982), « Leadership: the management of meaning », *The journal of applied behavioral science*, Vol. 18, pp. 257-273.

**Starbuck, W.H.**, (1985), « Acting first and thinking later : theory versus reality in strategic change », In J.M. Pennings (Ed.), *Organizational strategy and change*, Jossey-Bass, San-Francisco, CA.

**Starbuck, W.H.**, (1983), « Organizations as action generators », *American Sociological Review*, Vol. 48, n°1, février, pp 91-102,

**Starbuck, W.H., Hedberg B.L.T.**, (1978), « Saving an organization from a stagnating environment », in H. Thorelli (ed.), *Strategy and structure = Performance*, Bloomington, IN: Indiana University Press, pp. 249-258.

**Starbuck, W.H., Milliken, F.J.**, (1988), « Challenger : fine-tuning the odds until something breaks », *Journal of management studies*, Vol. 25, pp. 319-340.

**Tetlock, P.E.**, (1985), « Accountability : the neglected social context of judgment and choice », in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, pp. 297-232, Greenwich, CT: JAI PRESS.

**Thompson J.D.**, (1967), *Organizations in action*, Mc Graw-Hill, New York, 192p.

**Tushman, M., Newman, W., Romanelli, E.**, (1986), « Convergence and upheaval : managing the steady pace of organizational evolution », *California management review*, Vol. 29, pp. 29-44.

**Tushman, M., Romanelli, E.**, (1985), « Organizational evolutions : a metamorphosis model of convergence and reorientation », in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, pp. 171-222, Greenwich, CT: JAI PRESS.

**Watzlawick, P.**, (1976), *How real is real ? Communciation, disinformation, confusion*, Random House, New York, trad. franç. E. Roskis, *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*, Editions du Seuil, Paris, 1976, 240p.

**Weick K.E.**, (1979), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, 2e Ed, 1st Ed 1969.

**Woodward, J.**, (1965), *Industrial organization : theory and practice*, Oxford University Press.